AKTUALISASI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS MADRASAH (MPMBM) DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 MALANG

SKRIPSI

Oleh:
M o h. A s r o f i
NIM: 02110213



PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2006

AKTUALISASI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS MADRASAH (MPMBM) DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 MALANG

SKRIPSI

Diajukan Kepada
Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Malang Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Strata Satu Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I)

Oleh:
M o h. A s r o f i
NIM: 02110213



PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG

2006

HALAMAN PERSETUJUAN

AKTUALISASI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS MADRASAH (MPMBM) DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 MALANG

SKRIPSI

Oleh:
M o h. A s r o f i
NIM: 02110213

Telah Disetujui Oleh:
Dosen Pembimbing

Drs. H. Baharuddin, M.Pd.I
NIP. 150 215 385

Tanggal, 1 Agustus 2006

Mengetahui,
Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam

Drs. Moh. Padil, M.Pd.I
NIP. 150 267 235

HALAMAN PENGESAHAN

AKTUALISASI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS MADRASAH DI MADRASAH ALIYAN NEGERI 3 MALANG

SKRIPSI

Dipersiapkan Dan Disusun Oleh
Moh. Asrofi (02110213)
Telah Dipertahankan Didepan Dewan Penguji Pada Tanggal
11 Agustus 2006 Dengan Nilai: A-
Dan Telah Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I)
Pada Tanggal: 11 Agustus 2006
Panitia Ujian,

Tanda Tangan

Ketua Sidang	**: Drs. H. Baharuddin, M.Pd.I** **NIP: 150 215 385**	______________________
Sekretaris	**: Drs. Rasmiyanto, M.Ag** **NIP: 150 287 838**	______________________
Penguji Utama	**: Drs. H. Agus Maimun, M.Pd** **NIP. 150 289 468**	______________________

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Malang

Prof. Dr. H.M. Djunaidi Ghony
NIP. 150 042 031

MOTTO

Artinya: (apakah kamu Hai orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadat di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri, sedang ia takut kepada (azab) akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhannya? Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran

(QS. az-zumar: 9)[1]

5. Karena Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan,

6. Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.

7. Maka apabila kamu Telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain

[2](Q.S. Alam Nasroh : 6)

PERSEMBAHAN

[1] Al-Qur’an Dan Terjemahanya, Mujamma’ Al-Malik Fadh Li Thiba’at Mushaf Asy-Syarif Medinah Muanawwaroh Po.Box 6262 Kerajaan Sadi Arabiya, Tahun 1420, Hal: 747

[2] *Ibid*, Al-Qur’an Dan Terjemahanya, Hal: 1073

Teriring do’a dan rasa syukur yang teramat dalam ku persembahkan karya ini kepada;

Bapak dan Ibu tercinta yang selalu mendoakan, dan memberikan bantuan material, dan imatereal sehingga penulis bisa melanjutkan keperguruan tinggi dan bisa menyelesaikan penulisan skripsi ini

Kakak-kakakku (Siti Khomsiyah, Suwarti, Masyhuri Dan Dzurriyat) yang selalu memberi matovasi dan membantu penulis dalam segala hal

Semua guru-guruku dan dosen-dosenku yang telah memberikan ilmunya dengan penuh ikhlas dan kesabaran

Sahabat-sahabatku PMII Rayon Chondrodimuko dan Komisariat Sunan Ampel yang banyak memberi pengetahuan baru, terimakasih semuanya..

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdullialh puji syukur penulis panjatkan kehadirat allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq, hidayah serta inayahnya sehinggap penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik

Sholawat beserta salam semoga tetap terlimpah curahkan kepada nabi besar Muhammad SAW, yang telah berhasil merubah peradaban zaman dari zaman zahiliyah menuju jalan islamiyah yakni dinul islam, dan semoga kita semua mendapat syafaat beliau diyaumul qiyamah nanti

Suatu kebahagiaan dan kebanggaan tersendiri bagi penulis karena dapat menyelesaikan skripsi ini. penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini tidak lepas dari bimbingan dan arahan berbagai pihak. oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya serta penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Muqodam dan Ibu Siti Mariyah yang telah banyak memberi bantuan baik moril lebih-lebih spiritual sehingga penulis dapat menyelesaikan kuliah di UIN Malang
2. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo selaku Rektor UIN Malang
3. Bapak Prof. Dr. HM. Djunaidi Ghony selaku dekan Fakultas Tarbiyah UIN Malang
4. Bapak Drs. Padil, M.Pd.I, selaku ketua jurusan Pendidikan Agama Islam UIN Malang

5. Bapak Drs. H. Baharuddin, M.Pd.I, selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga dan pikiran serta dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan, motivasi dan nasehat demi terselesainya penyusunan skripsi ini
6. Bapak Drs. Imam Sujarwo, M.Pd. selaku kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang yang telah memberikan tempat untuk melakukan penelitian pada penulis sehingga penulis dapat menyesaikan skripsi ini
7. Seluruh dewan guru dan karyawan MAN 3 Malang yang telah banyak meluangkan waktu dan kesempatan serta arahan yang sangat bermanfaat bagi penulis skripsi ini
8. Semua pihak yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini, yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu

Hanya ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya yang dapat penulis sampaikan, semoga bantuan dan do’anya yang telah diberikan dapat menjadi catatan amal kebaikan dihadapan Allah SWT

Dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan kekeliruan dalam penulisan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan saran dan kritik dari para pembaca yang budiman untuk perbaikan dimasa mendatang. Akhirnya, semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan berguna bagi yang membacanya, dan kepada lembaga pendidikan guna untuk peningkatan mutu pendidikan. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat, taufiq, hidayah dan inayahnya kepada kita semua. Amin

Malang, 1 Agustus 2006

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR LAMPIRAN

ABSTRAK

Moh. Asrofi, Aktualisasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang. Skripsi, Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah, Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, Drs. H. Baharuddin, M. Pd.I

Seiring dengan perkembangan zaman yang terus berubah menuju ke arah kemajuan, dalam era persaingan yang semakin bebas seperti saat ini, lembaga pendidikan dituntut untuk dapat memberikan kualitas pendidikan yang bemutu karena lembaga pendidikan yang kurang bermutu lama kelamaan akan ditinggalkan oleh masyarakat dan tersingkir dengan sendirinya

Bentuk dari upaya peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan oleh pemerintah adalah dengan menetapkan kebijakan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah yakni dengan melimpahkan wewenang dari pusat kedaerah (madrasah), dimana madrasah diberi keleluasaan dan kewenangan untuk mengatur dan melaksanakan sampai pada mengevaluasi dari pendidikan yang dilaksanakan

Dalam prakteknya, penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang dengan judul, aktualisasi manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah. Sedangkan rumusan masalahnya yaitu bagaimana aktualisasi manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang, apa faktor pendukung dan penghambat dalam mengaktualisasikan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang

Berdasarkan pada rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendiskripsikan aktualisasi manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang, dan mendiskripsikan apa faktor pendukung dan penghambat dalam mengaktualisasikan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang.

Dalam metode penggumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi, dengan informannya adalah kepada madrasah Aliyah Negeri 3 Malang, wakil kepala urusan kurikulum dan wakil kepala urusan humas. Sedangkan untuk menganalisis data menggunakan teknis analisis deskriptif kualitatif, yaitu mendikripsikan dan mengintepretasikan data-data yang telah didapat sehingga akan mengambarkan realitas yang sebenarnya sesuai dengan fenomena yang ada

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aktualisasi manajemen peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang dapat dilaksanakan dengan baik, karena madrasah pada dasarnya keberadaan madrasah dari, oleh dan untuk masyarakat dan sudah saatnya manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah ini diterapkan di madrasah-madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan

Aktualisasi manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah sebagai kebijakan nasional, Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang terlebih dahulu melakukan perencanaan program dan analisis situasi untuk mengetahui sasaran yang akan dicapai dan melakukan analis SWOT untuk mengetahui sejauh mana kesiapan madrasah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan

Setelah perencanaan MPMBM terselesaikan dengan melahirkan program yang harus dilaksanakan, kepala madrasah melakukan pembagian beban kerja dengan memberikan porsi yang proposional kepada setiap individu maupun kelompok. Dalam mengevaluasi kepala madrasah melakukan evaluasi rutin setiap minggu dan setiap ada masalah

Dari sini dapat dipahami bahwa faktor pendukung dalam mengaktualisasikan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah dimadrasah adalah kekompakan dan semangat juang yang tinggi dari elmen-elmen yang ada mulai dari kepala madrasah sampai karyawan, dan kelengkapan sarana prasarana yang ada. Disampaing itu ada beberapa faktor penghambat pelaksanaan program madrasah yakni para guru lebih banyak perempuan dan seringnya cuti, dan juga ada sebagian guru yang belum bisa menggunakan sarana dan prasarana dalam proses belajar mengajar

Semua faktor penghambat tersebut harus segera diselesaikan dengan memperketat izin dan memberikan pelatihan, work shop bagi guru, dan seminar agar dalam proses peningkatan mutu dapat tercapai

Kata Kunci: Manajemen Peningkatan Mutu, Mutu pendidikan Berbasis Madrasah

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan ilmu pengetahuan sangat ditentukan oleh perkembangan dunia pendidikan, dimana dunia pendidikan mempunyai peran yang sangat startegis dalam menentukan arah maju mundurnya kualitas pendidikan. Hal ini bisa di rasakan ketika sebuah lembaga pendidikan dalam menyelenggarakan pendidikan yang benar-benar bagus, maka dapat di lihat kualitasnya. Berbeda dengan lembaga pendidikan yang melaksankan pendidikan hanya dengan sekedarnya maka hasilnyapun biasa-biasa saja.

Pendidikan merupakan kunci kemajuan, semakin baik kualitas pendidikan yang diselenggarakan oleh suatu masyarakat/bangsa, maka akan diikuti dengan semakin baiknya kualitas masyarakat/bangsa tersebut. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara[3].

Pelaksanaan pendidikan pada lembaga-lembaga pendidikan setidaknya mampu mencapai makna dari pendidikan diatas walaupun memang tidak mudah untuk mencapai semua komponen yang tercantum dalam UU Sisdiknas tersebut,

---

[3] Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional,* Penerbit Citra Umbara, Bandung, 2003, Hal 3

akan tetapi baik lembaga formal maupun nonformal setidaknya bisa memberikan kontribusi untuk mewujudkan peserta didik yang mempunyai kualitas yang di harapkan

Edward salis dalam bukunya *Total Quality Manajemen In Education* menyebutkan, kondisi yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan dapat berasal dari berbagai macam sumber, yaitu miskinnya perencanaan kurikulum, ketidak cocokan pengelolaan gedung, lingkungan kerja yang kurang kondusif, ketidaksesuaian sistem dan prosedur (manajemen) tidak cukupnya jam pelajaran, kurangnya sumber daya dan pengembangan staff. Sedangkan syarifuddin (2002), menyebutkan mutu pendidikan kita rendah terletak pada unsur-unsur dari sistem pendidikan kita sendiri, yakni paling tidak pada faktor kurikulum, sumber daya ketenagaan, sarana dan fasilitas, manajemen madrasah, pembiayaan pendidikan dan kepemimpinan merupakan faktor yang perlu dicermati. Disamping itu, faktor eksternal berupa partisipasi politik rendah, ekonomi tidak berpihak terhadap pendidikan, sosial budaya, rendahnya pemanfaatan sains dan tehnologi, juga memperngaruhi mutu pendidikan[4]

Seringkali kita menyalahkan bahwa lulusan atau output yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat saat ini, terlebih output yang dihasilkan dari madrasah tidak siap untuk memasuki dunia kerja, hal tersebut bukan kesalahan peserta didik atau pendidik yang mengajarkan pengetahuan, karena mereka hanya pelaku dari program yang telah ditetapkan

---

[4] Syarifuddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, Dan Aplikasi*, Grasindo, Jakarta, 2002

atasan, walaupun sebagian dari mereka yang berhasil tetapi kebanyakan mutu pendidikan didaerah lain jauh tertinggal dari peradaban manusia

Dari berbagai pengamatan dan analisis, sedikitnya ada tiga indikator yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata. *Faktor pertama*, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *education production function* atau *input-output analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipenuhi semua input (masukan) yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut, maka lembaga ini akan menghasilkan output yang dikehendaki. Pendekatan ini menganggap bahwa apabila input pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, dan perbaikan sarana serta prasarana pendidikan lainnya dipenuhi, maka mutu pendidikan (output) secara otomatis akan terjadi. Dalam kenyataan, mutu pendidikan yang diharapkan tidak terjadi. Mengapa? Karena selama ini dalam menerapkan pendekatan *education production function* terlalu memusatkan pada input pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan. Padahal, proses pendidikan sangat menentukan output pendidikan.

Faktor kedua, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik sehingga menempatkan madrasah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Sekolah lebih merupakan subordinasi dari birokrasi diatasnya sehingga mereka kehilangan kemandirian, keluwesan,

motivasi, kreativitas/inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya termasuk peningkatan mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional.

Faktor ketiga, peran serta warga madrasah khususnya guru dan peran serta masyarakat, orangtua siswa pada umumnya, dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi guru dalam pengambilan keputusan sering diabaikan, padahal terjadi atau tidaknya perubahan di madrasah sangat tergantung pada guru. Dikenalkan pembaruan apapun jika guru tidak berubah, maka tidak akan terjadi perubahan di madrasah tersebut. Partisipasi masyarakat selama ini pada umumnya sebatas pada dukungan dana, sedang dukungan-dukungan lain seperti pemikiran, moral, dan barang/jasa kurang diperhatikan. Akuntabilitas madrasah terhadap masyarakat juga lemah. Madrasah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya orangtua siswa, sebagai salah satu unsur utama yang berkepentingan dengan pendidikan *(stakeholder)*.[5]

Sedangakan menurut sallis (2003) dalam buku Manajemen teori, praktek dan riset, menyebutkan sebagian besar rendahnya mutu disebabkan oleh buruknya Manajemen dan kebijakan pendidikan. Warga madrasah hanyalah pelaksana belaka dari kebijakan yang telah ditetapkan atasannya, pendapat sallis ini mendukung pendapat Juram, salah seorang Begawan mutu dunia. Juran berpendapat bahwa masalah mutu 85% ditentukan oleh manajemennya, sisanya oleh faktor lainnya.[6]

---

[5] Artikel pendidikan, konsep dasar MPMBS, www.dikdasmen.depdiknas.go.id, hal 1-2

[6] Husaini Usmsn, M.Pd., M.T, *Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006, Hal: 496

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan, karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang menyangkut perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan sistem madrasah. Peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik[7]. Lemahnya manajemen pendidikan memberi dampak terhadap efisiensi internal pendidikan dari sejumlah perserta didik yang putus sekolah atau tinggal kelas.

Pendidikan memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap kemajuan suatu bangsa, dan merupakan wahana dalam menerjemahkan pesan-pesan kontribusi serta sarana dalam membangun watak bangsa *(nation character building).* Masyarakat yang cerdas akan memberi nuansa kehidupan yang cerdas pula, dan secara progresif akan membentuk kemandirian.

Dewasa ini, manajemen pendidikan di Indonesia mengenal dua mekanisme pengaturan yaitu sistem sentralisasi dan desentralisasi, dalam sistem sistem sentralisasi segala sesuatu yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan diatur secara ketat oleh pemerintah pusat. Sementara desentralisasi, wewenang pengaturan tersebut diserahkan kepada pemerintah daerah. Yang perlu ditegaskan bahwa implikasi desentralisasi manajemen pendidikan adalah kewenangan yang lebih besar diberikan kepada kabupaten dan kota untuk mengolah pendidikan sesuai dengan potensi dan kebutuhan daerahnya

Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah merupakan model Manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah, memberikan fleksibilitas/keluwesan-keluwesan kepada madrasah, dan mendorong partisipasi

[7] Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Remaja Rosda Karya,* Bandung, 2004, hal: 21

secara langsung warga madrasah (guru, siswa, kepala madrasah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dsb.) untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku[8]

Ketentuan otonomi daerah yang dilandasi undang-undang no 22 dan 25 tahun 1999, dan direvisi menjadi UU RI no. 32 tahun 2004 dan UU RI tahun 33 tahun 2004, telah membawa perubahan dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk penyelenggaraan pendidikan, bila sebelumnya manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat, dengan berlakunya undang-undang tersebut, kewenangan tersebut dialihkan kepemerintah kota dan kabupaten. Sehubungan dengan itu, sidi (2000) menyebutkan dalam buku manajemen berbasis sekolah ada empat isu kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional yang perlu dikonstruksi dalam rangka otonomi daerah, berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan, efisiensi pengelolaan pendidikan, serta relevansi pendidikan dan pemerataan pelayaan pendidikan sebagai berikut:

Pertama, upaya peningkatan mutu pendidikan dilakukan dengan menetapkan tujuan dan standart kompetensi pendidikan, yaitu melalui consensus nasional antara pemerintah dengan seluruh lapisan masyarakat. *Kedua*, peningkatan efisiensi pengelolaan pendidikan mengarah pada penggelolaan pendidikan berbasis madrasah dengan memberi kepercayaan yang lebih luas kepada madrasah untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia bagi tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan. *ketiga*, peningkatan relevansi pendidikan mengarah

[8] Artikel Pendidikan, *Op.Cit*, hal 3

pada pendidikan berbasis masyarakat. *Keempat,* pemerataan pelayanan pendidikan mengarah pada pendidikan yang berkeadilan.[9]

Pemberian otonomi pendidikan yang luas pada madrasah merupakan kepedulian permerintah terhadap gejala-gejala yang muncul dimasyarakat serta upaya peningkatan mutu pendidikan secara umum. Pemberian otonomi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif di madrasah agar dapat mengakomodasi seluruh keinginan sekaligus memberdayakan sebagai komponen masyarakat secara efektif guna mendukung kemajuan serta sistem yang ada dimadrasah

Dalam kerangka inilah manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah tampil sebagai upaya dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui (1). Peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif madrasah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia; (2). Meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama; (3). Meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya; dan (4). meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Maka penulis mengangkat skripsi yang berjudul **Aktualisasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang,** dengan harapan mampu menjawab keterpurukan pendidikan kita saat sekarang dan membawa pendidikan kita kelevel yang lebih baik.

---

[9] Mulyasa, *Op.Cit*, Hal: 6-7

B. Rumusan masalah

Berdasarkan uraian diatas penulis formulasikan dalam rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Aktualisasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang?
2. Apa faktor pendukung dan penghambat dalam mengaktualisasikan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madsarah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada dua permasalaan diatas maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendiskripsikan Aktualisasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang?
2. Mendiskripsikan faktor pendukung dan penghambat dalam mengaktualisasikan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madsarah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang?

D. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi dalam upaya meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan. Adapun secara detail kegunaan tersebut diantaranya untuk:

1. Lembaga Pendidikan

Memberikan kontribusi pemikiran atas konsep Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah guna untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan yang lebih baik. Serta memberi masukan kepada lembaga pendidikan untuk dijadikan pertimbangan dalam pelaksaan proses kegiatan belajar mengajar atau lebih mudahnya untuk mendapatkan kualitas yang kita harapkan

2. Bagi Kepala Madrasah

Dapat digunakan sebagai bantuan untuk memaksimalisasikan aktualisasi Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di madrasahnya

3. Pengembangan Khazanah Keilmuan

Dapat memberikan informasi dari aktualisasi Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah yang telah dilaksanakan dan dapat dijadikan sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya

4. Bagi Peneliti

Memberikan tambahan khazanah pemikiran baru berkaitan dengan Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah pada lembaga pendidikan untuk mewujudkan tujuan dan cita-cita pendidikan.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Peningkatan mutu pendidikan merupakan masalah yang mendasar dan urgen dalam dunia pendidikan, pembahasan masalah peningkatan mutu sangat kompleks sekali, maka dari itu untuk lebih mensistematiskan pembahasan

masalah ini tidak melebar terlalu jauh dari sasaran sehingga akan memudahkan pembahasan dan penyusunan laporan penelitian ini. Adapun ruang lingkup pembahasan pada penelitian ini adalah bagaimana aktualisasi Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di MAN 3 Malang yang meliputi tentang proses perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah, serta apa faktor pendukung dan penghambat dalam mengaktualisasikan Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang. Adapun dalam pembahasan apabila ada permasalahan diluar tersebut di atas maka sifatnya hanyalah sebagai penyempurna sehingga pembahasan ini sampai pada sasaran yang dituju.

F. Definisi Operasional

Dalam pembahasan skripsi ini agar lebih terfokus pada permasalahan yang akan dibahas, sekaligus menghindari terjadinya presepsi lain mengenai istilah-istilah yang ada, maka perlu adanya penjelasan mengenai definisi istilah dan batasan-batasannya

Adapun definisi dan batasan istilah yang berkaitan dengan judul dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Aktualisasi adalah pengaktualan, perwujudan, perealisasian, pelaksanaan, penyadaran. Jadi yang dimaksud dengan aktualisasi dalam penelitian ini bagaimana pengaktualan, perwujudan, perealisasian, dan pelaksanaan[10] Manajemen penigkatan mutu berbasis madrasah di MAN 3 Malang

[10] Kamisa, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Penerbit Kartika Surabaya, 1997, Hal 23

2. Manajemen adalah suatu proses kerja sama yang sistematik, sitemik dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan. Dan atau kegiatan-kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan pokok yang telah ditentukan dengan menggunakan orang-orang sebagai pelaksana
3. Mutu Pendidikan, secara umum mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuan dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan, sedang dalam konteks pendidikan mutu meliputi input, proses, dan out put pendidikan[11]
4. Berbasis madrasah, suatu konsep yang menawarkan otonomi pada madrasah untuk menentukan kebijakan madrasah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi, dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginanan masyarakat serta menjalin kerja sama yang erat antara madrasah, masyarakat dan pemerintah
5. Manajemen penigkatan mutu berbasis madrasah, dalam konteks penelitan ini istilah Manajemen penigkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) menjadi Manajemen penigkatan mutu berbasis madrasah (MPMBM) karena untuk menyesuaikan dengan obyek penelitian, yaitu lembaga pendidikan islam (madrasah)

Adapun definisi MPMBM dapat didefinisikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah, memberikan fleksibilitas/keluwesan lebih besar kepada madrasah untuk mengelola sumberdaya madrasah, dan mendorong madrasah meningkatkan partisipasi warga madrasah dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mutu madrasah

[11] Artikel Pendidikan, *Konsep Dasar MPMBS*, www.dikdasmen.depdiknas.go.id, hal 7

atau untuk mencapai tujuan mutu madrasah dalam kerangka pendidikan nasional. Karena itu, esensi MPMBM= *otonomi madrasah* + *fleksibilitas* + *partisipasi untuk mencapai sasaran mutu madrasah*[12]

Dari definisi di atas penulis bermaksud meneliti bagaimana aktualisasi Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah dapat meningkatkan mutu pendidikan yang berkaitan dengan pendidikan di MAN 3 Malang, yang mana ini dapat dilihat dari beberapa faktor yang menjadi pendukung dalam peningkatan mutu berbasis madrasah, karena dengan diberlakukannya UU no 22 dan 25 tahun 1999, dan direvisi menjadi UU no 32 dan 33 tahun 2004, madrasah diberi hak otonom untuk mengelola dan mendesain madrasahnya untuk mencapai mutu dan kualitas pendidikan yang diharapkan.

G. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pembahasan dalam skripsi ini, penulis memperinci dalam sistematika pembahasan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan, penulis membahahas pokok-pokok pikiran untuk memberikan gambaran terhadap inti pembahasan, pokok pikiran tersebut masih bersifat global. Pada bab ini terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitan, ruang lingkup penelitian, definisi operasional, dan sisitematika pembahasan.

BAB II Memaparkan tentang kajian teori yang berkaitan dengan Manajemen Pendidikan, Mutu Pendidikan, dan Manajemen penigkatan mutu

[12] Artikel Pendidikan, *Ibid*, hal 10

berbasis madrasah dan aktualisasi manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah.

BAB III Metode penelitian, yang mana dalam bab ini akan dibahas pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, prosedur pengumpulan data, analisis data, dan pengecekan keabsahan data

BAB IV Paparan data, dalam bab ini menguraikan tentang hasil penelitian yang telah dilakukan dan memaparkan dari hasil penelitian. Dalam bab ini terdiri dari diskripsi obyek penelitian dan paparan hasil penelitian

BAB V Pembahasan hasil penelitian, dimana dalam bab ini berisi tentang temuan-temuan dari hasil penelitian dan analisis hasil dari penelitian yang telah dilakukan

BAB VI Penutup, yang mana pada bab ini berisikan tentang kesimpulan dari pembahasan, dan juga saran atas konsep yang telah ditemukan pada pembahasan, pada bab ini terdiri dari kesimpulan dan saran

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Kata Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu kata *manus* dan *agree* yang berarti malakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan dalam bahasa inggris dlam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda dengan *management,* dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan Manajemen. Akhirnya Manajemen diterjemahkan dalam bahasa Indonesia menjadi Manajemen atau pengelolaan.[13]

Manajemen berasal dari bahasa inggris *"management"* yang berarti ketatalaksanaan, tatapimpinan, dan pengelolaan. Dari sini dapat diketahui bahwa Manajemen secara bahasa adalah proses atau usaha yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan kata Manajemen ditinjau dari segi terminology, para ahli dalam mengartikannya berbeda pendapat sesuai dengan latar belakang dan sudut pandang mereka masing-masing.

Mary Parker Follett mengartikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain, ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang

---

[13] Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006, Hal: 3

lain untuk menlaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan atau tidak melakukan tugas-tugas sendiri.[14]

Menurut Drs. Malayu S.P Hasibuan, mendefinisikan Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu[15]

Sedangkan menurut G.R. Terry dalam bukunya *"principel management"* mendefinisikan Manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, mengerakkan dan mengendalikan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.[16]

2. Manajemen Pendidikan

Istilah Manajemen memiliki banyak arti, tergantung pada orang yang mengartikannya. Istilah manajemen madrasah acapkali disandingkan dengan istilah administrasi madrasah. Berkaitan dengan itu, terdapat tiga pandangan berbeda; *pertama*, mengartikan lebih luas dari pada Manajemen (Manajemen merupakan inti dari administrasi); *kedua*, melihat Manajemen lebih luas dari pada administrasi dan *ketiga*, pandagan yang menggangap bahwa Manajemen identik dengan administrasi. Berdasarkan fungsi pokoknya istilah Manajemen

---

[14] Muhammad Bukori, Dkk, *Azas-Azas Manajemen*, Aditya Media, Yogyakarta, 2005, Hal: 1

[15] Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengetian, Dan Masalah,* CV. Haji Mas Agung, Jakarta, 1990, Hal 3

[16] Malayu S.P Hasibuan, *Ibid*, hal 3

dan administrasi mempunyai fungsi yang sama. Karena itu, perbedaan kedua istilah tersebut tidak konsisten dan tidak signifikan[17]

Gaffar (1989) mengemukakan bahwa Manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama yang sistematik, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka panjang.[18]

Menurut E. Mulyasa Manajemen pendidikan merupakan proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Proses pengendalian kegiatan tersebut mencakup perencanaan *(planning)*, pengorganisasian *(organizing)*, penggerakan *(actualiting)* dan pengawasan *(controlling)*, sebagai suatu proses untuk menjadikan visi menjadi aksi[19].

Manajemen pendidikan adalah sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan Negara.[20]

---

[17] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi Dan Implimentasi*, Bandung, Remaja Rosda Karya, 2004, Hal: 19.

[18] E. Mulyasa, *Ibid*, hal: 19-20

[19] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, PT. Remajda Rosda Karya, Bandung, 2005, Hal: 7

[20] Husaini Usman, *Op. Cit*, Hal: 7

Dapat juga diartikan Manajemen pendidikan juga merupakan rangkaian kegiatan bersama atau keseluruhan proses pengendalian usaha atas kerjasama sekelompok orang dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara berencana dan sistematis, yang diselenggarakan pada suatu lingkungan tertentu

Manajemen pendidikan pada hakekatnya menyangkut tujuan pendidikan, manusia yang melakukan kerjasama, proses sistemik dan sistematik, serta sumber-sumber yang didayagunakan.[21]

Sedangkan menurut Prof. Dr. Made Pidarta, Manajemen ialah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi system total untuk menyelesaikan suatu tujuan (Johnson, 1973, h.15) Yang dimaksud sumber disini ialah mencakup orang-orang, alat-alat media, bahan-bahan, uang dan sarana. Semuanya diarahkan dan dikoordinasi agar terpusat dalam rangka menyelesaikan tujuan.[22]

Sedangkan dalam pedidikan diartikan Manajemen sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetukan sebelumnya.[23]

Dari beberapa definisi di atas mengandung beberapa pokok pikiran yang dapat kita ambil yaitu:

a. Seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran
b. Adanya suatu tujuan yang telah ditetapkan

[21] E. Mulyasa, *Op.Cit*, Hal: 9
[22] Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Rineka Cipta, Jakarta, 2002, hal: 3
[23] Made Pidarta *Ibid*, hal: 4

c. Proses kerja sama yang sistematik dan sistemik

Sebagai suatu tujuan yang telah ditetapkan tentunya Manajemen mempunyai suatu langkah-langkan yang sistemik dan sistematik dalam mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai. Dalam arti yang lebih luas Manajemen juga bisa disebut sebagai pengelolaan sumber-sumber guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan, karenanya Manajemen ini memegang peranan yang sangat urgen dalam dunia pendidikan

3. Tujuan Manajemen Pendidikan

Tujuan Manajemen pendidikan erat sekali dengan tujuan pendidikan secara umum, karena Manajemen pendidikan pada hakekatnya merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Apabila dikaitkan dengan pengertian manajemen pendidikan pada hakekatnya merupakan alat mencapai tujuan

Adapun tujuan pendidikan nasional yaitu untuk mengembangkannya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada tuhan yang maha esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.[24]

Tujuan pokok memperlajari Manajemen pendidikan adalah untuk memperoleh cara, tehnik, metode yang sebaik-baiknya dilakukan, sehingga sumber-sumber yang sangat terbatas seperti tenaga, dana, fasilitas, material maupun sepiritual guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien

[24] UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003, *Loc.Cit*, Hal: 7

Menurut shrode dan voich (1974) tujuan utama Manajemen pendidikan adalah produktifitas dan kepuasan. Mungkin saja tujuan ini tidak tunggal bahkan jamak atau rangkap, seperti peningkatan mutu pendidikan/lulusannya, keuntungan/profit yang tinggi, pemenuhan kesempatan kerja pembangunan daerah/nasional, tanggung jawab sosial. Tujuan-tujuan ini ditentukan berdasarkan penataan dan pengkajian terhadap situasi dan kondisi organisasi, seperti kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman.[25]

Berdasarkan pengertian teknis produktivitas dapat diukur dengan dua standar utama, yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Secara fisik, produktivitas diukur diukur secara kuantitatif seperti banyaknya keluaran (panjang, berat, lamanya waktu, jumlah). Sedangkan berdasarkan nilai, produktivitas diukur atas dasar-dasar nilai-nilai kemampuan, sikap, prilaku, disiplin, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan/tugas.[26]

Secara rinci tujuan manajemen pendidikan antara lain:

a. Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM)
b. Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.
c. Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien

[25] Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan,* PT Remaja Rosda Karya, Bandung, 2004, Hal: 15
[26] Nanang Fattah, *Ibid,* hal: 15

d. Terbekalinya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan

e. Teratasinya masalah mutu pendidikan[27]

4. Fungsi Manajemen Pendidikan

Dalam proses Manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer/pemimpin, yaitu perencanaan *(planning),* perngorganisasian *(organizing),* pemimpinan *(leading),* dan pengawawan *(controlling*).[28]

a. Perencanaan (planning)

Perencanaan ialah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Perencanaan menurut bintoro tjokroaminoto ialah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Prajudi atmosurodirdjo, mendefinisikan perencanaan ialah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, siapa yang melakukan, bilamana, dimana, dan bagaimana cara melakukannya.

SP. Siagian mengartikan perencanaan sebagai keseluruhan proses permikiran dan penentuan secara matang menyangkut hal-hal yang akan dikerjakan di masa datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Y. Dior berpendapat bahwa yang disebut

[27] Husaini Usman, *Op. Cit,* Hal: 8
[28] Nanang Fattah, *Op.Cit,* Hal: 1

perencanaan ialah suatu proses penyiapan seperangkat keputusan untuk dilaksanakan pada waktu yang akan datang, yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.[29]

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa yang disebut perencanaan ialah kegiatan yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Dari sini perencanaan mengandung unsur-unsur yaitu (1) sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, (2) adanya proses (3) hasil yang ingin dicapai dan (4) menyangkut masa depan dalam waktu tertentu

Perencanaan tidak dapat dilepaskan dari unsur pelaksanaan dan pengawasan termasuk pemantauan, penilaian, dan pelaporan. Pengawasan-pengawasan dalam perencanaan dapat dilakukan secara preventif dan represif. Pengawasan preventif merupakan pengawasan yang melekat dengan perencanaanya, sedangkan pengawasan represif merupakan pengawasan fungsional atas pelaksanaan rencana, baik yang dilakukan secara internal maupun secara eksternal oleh aparat pengawasan yang ditugasi.[30]

Dengan demikian perencanaan pendidikan adalah keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan selama waktu tertentu (sesuai dengan jangka waktu perencanaan) agar penyelenggaraan sistem pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien, serta menghasilkan lulusan yang lebih bermutu, dan relevan dengan kebutuhan pembangunan.[31]

---

[29] Husaini Usman, *Op. Cit*, Hal: 48
[30] Husaini Usman, *Op. Cit*, Hal: 49
[31] Nanang Fattah, *Op. Cit*, hal: 50

b. Perngorganisasian (organizing)

Kata organisasi berasal dari bahasa latin, *organum* yang berarti alat, bagian, anggotan badan.

Mooney, seorang eksekutif general motors dalam bukunya the principle of organization (1947) mendefinisikan organisasi sebagai kelompok sua orang atau lebih yang bergabung untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk merancang organisasi perlu memperhatikan empat prinsip yaitu, koordinasi, scalar, fungsional dan staff.

Pengorganisasian menurut handoko (2003) ialah (1) penentuan daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi; (2) proses perencanaan dan pengembagan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut kearah tujuan; (3) penugasan tanggung jawab tertentu; (4) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Ditambahkan pula oleh handoko (2003) pengorganisasian ialah pengaturan kerja bersama sumber daya keuangan, fisik, dan manusia dalam organisasi. Pengorganisasian merupakan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya[32]

Meskipun para ahli Manajemen memberikan definisi berbeda-beda tentang organisasi, namun intisarinya sama yaitu bahwa organisasi merupakan proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif termasuk organisasi pendidikan.

[32] Husaini Usman, *Ibid*, Hal: 127-128

Sedangkan unsur-unsur dasar yang membentuk suatu organisasi adalah

1. Adanya tujuan bersama yang telah ditetapkan
2. Adanya dua orang atau lebih/perserikatan masyarakat
3. Adanya pembagian tugas-tugas yang diatur dengan hak, kewajiban dan tanggung jawab
4. Ada kehendak untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan secara individu tujuan tidak dapat dicapai[33]

c. Pemimpinan (leading)

Kepemimpinan merupakan perilaku untuk mempengaruhi individu atau kelompok untuk melakukan sesuatu dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Secara lebih sederhana dibedakan antara kepemimpinan dan Manajemen, yaitu pemimpin mengerjakan sesuatu yang benar *(people who do think right),* sedangkan menejer mengerjakan sesuatu dengan benar *(people do right think).* Landasan inilah yang menjadi acuan mendasar untuk melihat peran pemimpin dalam suatu organiasi.[34]

Pemimpin adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan[35]

Pemimpin pada hakekatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Menurut stoner (1988), semakin banyak

---

[33] Muhammad Bukori, Dkk, *Azas-Azas Manajemen*, Aditya Media, Yogyakarta, 2005, Hal: 50

[34] Rusmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidika*n, Jurnal El-Herakah, UIIS-Malang, Edisi 59, Tahun XXIII, Maret-Juni 2003, Hal 15.

[35] Husaini Usman, *Op. Cit,* Hal: 250

jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif.

Sedangkan Gerungan menyatakan bahwa setiap pemimpin, sekurang-kurangnya memiliki tiga ciri, yaitu (1) penglihatan sosial, (2) kecakapan berfikir, (3) keseimbangan emosi. Sedangkan menurut J. Slikboer, pemimpin hendaknya memiliki sifat-sifat (1) dalam bidang intelektual, (2) berkaitan dengan watak, (3) berhubungan dengan tugasnya sebagai pemimpin. Ciri-ciri lain yang berbeda dikemukakan oleh ruslan abdul ghani (1985) bahwa pemimpin harus mempunyai kelebihan dalam hal (1) menggunakan pikiran, (2) rohani dan jasmani.[36]

d. *Pengawasan (controlling)*

Pengawasan merupakan aktivitas yang mengusahakan agar pekerjaan dapat terlaksana sesuai sesuai dengan rencana atau tujuan yang telah ditetapkan. Denagan kata lain pengawasan adalah mengadakan penilaian sekaligus koreksi sehingga apa yang telah direncanakan dapat terlaksana dengan benar.

Menurut mudrick pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi. Proses dasarnya terdiri dari tiga tahap (1) menentukan standar pelaksanaan, (2) pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar dan (3) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksaan dengan standar dan recana.[37]

---

[36] Nanang Fattah, *Loc.Cit*, hal 88-87
[37] Nanang Fattah, *Ibid*, hal 101

Dalam proses pengawasan setidaknya ada tiga fase yang harus ada dilalui dalam pengawasan ini, yaitu (1) pemimpin harus menentukan atau menetapkan standar, (2) evaluasi dan (3) *corrective action*, yakni mengadakan tindakan perbaikan dengan maksud agar tujuan pengawasan itu dapat direalisir.

Sedangkan tujuan utama dari pengawan ini adalah mengusahkan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan atau dapat terealisir.[38]

H. Peningkatan Mutu Pendidikan

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *input, proses, dan output pendidikan.*

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumberdaya meliputi sumberdaya manusia (kepala madrasah, guru termasuk guru BP, karyawan, siswa) dan sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dsb.). Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi madrasah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dsb. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh madrasah. Kesiapan

[38] Muhammad Bukhori, Dkk, *Op.Cit,* Hal, 119-120

input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input.Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut.

Proses pendidikan merupakan berubahnya *sesuatu* menjadi *sesuatu yang lai*n. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *inpu*t, sedang sesuatu dari hasil proses disebut *outpu*t. Dalam pendidikan bersekala mikro (tingkat madrasah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan input madrasah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dsb.) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (enjoyable learning), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu *memberdayakan* peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekadar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar secara terus menerus (mampu mengembangkan dirinya).

Output pendidikan adalah merupakan kinerja madrasah. Kinerja madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan dari proses/perilaku madrasah. Kinerja madrasah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu output madrasah, dapat dijelaskan bahwa output madrasah dikatakan berkualitas/bermutu tinggi jika prestasi madrasah, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, EBTA, EBTANAS, karya ilmiah, lomba akademik; dan (2) prestasi non-akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuruan, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu madrasah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan[39].

2. Prinsip-Prinsip Mutu Pendidikan

1. *Fokus pada pelanggan (peserta didik)*

Dalam dunia pendidikan fokus pada pelanggan ini merupakan fokus pada siswa, karena siswa merupakan obyek yang utama dan pertama dalam proses pendidikan, yang ini ini lebih dititik beratkan pada proses pendidikan dari pada hasil pendidikan, karenanya fokus pada siswa dalam proses belajar mengajar ini merupakan hal yang sangat urgen dalam mencapai mutu.

Pelanggan disini tidak terfokus pada pelanggan internal saja akan

[39] Artikel Pendidikan, *Konsep Dasar MPMBM*, http: www.dikdasmen.depdiknas.go.id, hal 7-8

tetapi juga pada pelanggan eksternal, yang mana keduanya sangat penting dalam membangun mutu dan kualitas pendidikan kita, kemudian yang termasuk pelanggan ekternal ini juga orang tua, pemerintah, institusi lembaga swasta (LSM), dan lembaga-lembaga lain yang mendukung terwujudnya mutu pendidikan yang unggul

2. *Perbaikan Proses*

Konsep perbaikan terus menerus dibentuk berdasarkan pada premisi suatu seri (urutan) langkah-langkah kegiatan yang berkaitan dengan menghasilkan output seperti produk berupa barang dan jasa. Perhatian secara terus menerus bagi setiap langkah dalam proses kerja sangat penting untuk mengurangi keragaman dari output dan memperbaiki keandalan. Tujuan pertama perbaikan secara terus menerus ialah proses yang handal, sedangkan tujuan perbaikan proses ialah merancang kembali proses tersebut untuk output yang lebih dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, agar pelanggan puas.

3. *Keterlibatan total*

Pendekatan ini dimulai dengan kepemimpinan manajemen senior yang aktif dan mencakup usaha yang memanfaatkan bakat semua karyawan dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif *(competitive advantage)* di pasar yang dimasuki. Guru dan karyawan pada semua tingkatan diberi wewenang/kuasa untuk memperbaiki output melalui kerjasama dalam struktur kerja baru yang luwes *(fleksibel)* untuk memecahkan persoalan, memperbaiki proses dan memuaskan pelanggan.

Pemasok juga dilibatkan dan dari waktu ke waktu menjadi mitra melalui kerjasama dengan para karyawan yang telah diberi wewenang/kuasa yang dapat menguntungkan.[40]

Dr. Edward deming mengembangkan 14 prinsip yang mengambarkan apa yang dibutuhkan madrasah untuk mengembangkan budaya mutu. Hal ini didasarkan pada kegiatan yang dilakukan sekolah menengah kejuruan tehnik regional 3 di Lincoln, maine dan soundwell college di Bristol, inggris. Kedua sekolah tersebut dapat mencapai sasaran yang sidah digariskan dalam butir-butir tersebut mampu memperbaiki *outcame* siswa dan administratif. 14 prinsip itu adalah sebagai berikut:

1. *Menciptakan konsistensi tujuan,* yaitu untuk memperbaiki layanan dan siswa dimaksudkan untuk menjadikan madrasah sebagai madrasah yang kompetitif dan berkelas dunia
2. *Mengadopsi filosofi mutu total,* setiap orang harus mengikuti prinsip-prinsip mutu
3. *Mengurangi kebutuhan pengajuan,* mengurangi kebutuhan pengajuan dan inspeksi yang berbasis produksi massal dilakukan dengan membangun mutu dalam layanan pendidikan. Memberikan lingkungan belajar yang menghasilkan kinerja siswa yang bermutu
4. *Menilai bisnis sekolah dengan cara baru,* nilailah bisnis sekolah dengan meminimalkan biaya total pendidikan.

[40] Artikel Bulletin Pengawasan No 13&14 Tahun 1998, http: www.google.co.id

5. *Memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya,* memperbaiki mutu dan produktivitas sehingga mengurangi biaya, dengan mengembangkan proses “rencanakan/periksa/ubah”.
6. *Belajar sepanjang hayat,* mutu diawali dan diakhiri dengan latihan. Bila anda mengharapkan orang mengubah cara berkerja mereka, anda mesti memberikan mereka perangkat yang diperlukan untuk mengubah proses kerja mereka.
7. *Kepemimpinan dalam pendidikan,* merupakan tanggung jawab manajemen untuk memeberikan arahan. Para manajer dalam pendidikan mesti mengembangkan visi dan misi untuk wilayah. Visi dan misi harus diketahui dan didukung oleh para guru, orang tua dan komunitas
8. *Mengeliminasi rasa takut,* ciptakan lingkungan yang akan mendorong orang untuk bebas bicara
9. *Mengelinimasi hambatan keberhasilan,* manajemen bertanggung jawab untuk menghilangkan hambatan yang menghalangi orang mencapai keberhasilan dalam menjalankan keberhasilan
10. *Menciptakan budaya mutu,* ciptakanlah budaya mutu yang mengembangkan tanggung jawab pada setiap orang
11. *Perbaikan proses,* tidak ada proses yang pernah sempurna, karena itu carilah cara terbaik, proses terbaik, terapkan tanpa pandang bulu.
12. *Membantu siswa berhasil,* hilangkan rintangan yang merampok hak siswa, guru atau administator untuk memiliki rasa bangga pada hasil karyanya
13. *Komitmen,* manajemen mesti memiliki komitmen terhadap budaya mutu

14. *Tanggung jawab,* berikan setiap orang disekolah untuk bekerja menyelesaikan transformasi mutu.[41]

3. Ciri-Ciri Mutu Pendidikan

Era globalisasi merupakan era persaingan mutu. Oleh karena itu lembaga pendidikan mulai dari tingkat dasar sampai tingkat tinggi harus memperhatikan mutu pendidikan. Lembaga pendidikan berperan dalam kegiatan jasa pendidikan maupun pengembangan sumber daya manusia harus memiliki keunggulan-keunggulan yang diperioritaskan dalam lembaga pendidikan tersebut.

Transformasi menuju sekolah bermutu diawali dengan mengadopsi dedikasi bersama terhadap mutu oleh dewan madrasah, administrator, staff, siswa, guru, dan komunitas. Proses diawali dengan mengembangkan visi dan misi mutu untuk wilayah dan setiap madrasah serta departemen dalam wilayah tersebut

Visi mutu difokuskan pada lima hal yaitu:

a. Pemenuhan kebutuhan konsumen

Dalam sebuah madrasah yang bermutu, setiap orang menjadi kostumer dan sebagai pemasok sekaligus. Secara khusus kustumer madrasah adalah siswa dan keluarganya, merekalah yang akan memetik manfaat dari hasil proses sebuah lembaga pendidikan (madrasah). Sedangkan dalam kajian umum kostumer madrasah itu ada dua, yaitu kostumer internal meliputi orang tua, siswa, guru, administrator, staff dan dewan madrasah yang

[41] Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip Dan Tata Langkah Penerapan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2005, Hal 85-89

berada dalam system pendidikan. Dan kontumer eksternal yaitu, masyarakat, perusahaan, keluarga, militer, dan perguruan tinggi yang berada di luar organisasi namun memanfaatkan out put dari proses pendidikan

b. Keterlibatan total komunitas dalam program

Setiap orang juga harus terlibat dan berpartisipasi dalam rangka menuju kearah transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab dewan madrasah atau pengawas, akan tetapi merupakan tanggung jawab semua pihak

c. Pengukuran nilai tambah pendidikan

Pengukuran ini justru yang seringkali gagal dilakukan dimadrasah. Secara tradisional ukuran mutu atas madrasah adalah prestasi siswa, dan ukuran dasarnya adalah ujian. Bilamana hasil ujian bertambah baik, maka mutu pendidikan pun membaik

d. Memandang pendidikan sebagai suatu sistem

Pendidikan mesti dipangan sebagai suatu sistem, ini merupakan konsep yang amat sulit dipahami oleh para professional pendidikan. Hanya dengan memandang pendidikan sebagai sebuah sistem maka para professor pendidikan dapat mengeliminasi pemborosan dari pendidikan dan dapat memperbaiki mutu setiap proses pendidikan

e. Perbaikan berkelanjutan dengan selalu berupaya keras membuat output pendidikan menjadi lebih baik.

Mutu adalah segala sesuatu yang dapat diperbaiki. Menurut filosofi Manajemen lama "kalau belum rusak jangan diperbaiki". Mutu didasarkan pada konsep bahwa setiap proses dapat diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna. Menurut filosofi Manajemen yang baru "bila tidak rusak perbaikilah, karena bila tidak dilakukan anda maka orang lain yang akan melakukan". Inilah konsep perbaikan berkelanjutan.[42]

I. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah

1. Dasar dan Konsep MPMBM

Semenjak diberlakukannya UU no 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah dan UU no 25 tentang perimbangan keuagan anatara pemerintah pusat dan daerah, dan derivisi menjadi UU no 32 dan 33 tahun 2004, maka berkenaan dengan otonomi daerah yang awalnya sentralisasi menjadi desentralisasi dan madrasah diberi kewenangan untuk mengatur dan melaksanakan pendidikan sesuai dengan visi, misi dan tujuan madrasah tersebut berada dengan mengacu undang-undang yang telah ada.

Disebutkan pula dalam UU sisdiknas tahun 2003 pasal 50 ayat 5 yang berbunyi "pemerintah kabupaten/kota mengelola pendidikan dasar dan menengah, serta satuan pendidikan yang berbasis keunggulan lokal". Dan juga disebutkan dalam pasal 51 ayat 1 yang berbunyi "pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan menenga, dilaksanakan

[42] Jerome S.arcaro, *Ibid*, Hal:11-14

berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah”[43]

Sedangkan MPMBM dapat didefinisikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah, memberikan fleksibilitas/keluwesan lebih besar kepada madrasah untuk mengelola sumberdaya madrasah, dan mendorong madrasah meningkatkan partisipasi warga madrasah dan masyarakat untuk memenuhi *kebutuhan mutu* madrasah atau untuk mencapai tujuan mutu madrasah dalam kerangka pendidikan nasional. Karena itu, *esensi MPMBM=otonomi madrasah+ fleksibilitas + partisipasi untuk mencapai sasaran mutu madrasah* .

Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan/kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan merdeka/tidak tergantung. Kemandirian dalam program dan pendanaan merupakan tolok ukur utama kemandirian madrasah . Pada gilirannya, kemandirian yang berlangsung secara terus menerus akan menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan madrasah (sustainabilitas). Istilah otonomi juga sama dengan istilah *“swa”*, misalnya swasembada, swakelola, swadana, swakarya, dan swalayan.

Jadi otonomi madrasah adalah kewenangan madrasah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga madrasah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga madrasah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Tentu saja kemandirian yang

[43] Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional,* Penerbit Citra Umbara, Bandung, 2003, Hal: 33-34

dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumberdaya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi dengan cara yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan madrasah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri.

Fleksibilitas dapat diartikan sebagai keluwesan-keluwesan yang diberikan kepada madrasah untuk mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumberdaya madrasah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu Madrasah. Dengan keluwesan-keluwesan yang lebih besar diberikan kepada madrasah, maka madrasah akan lebih lincah dan tidak harus menunggu arahan dari atasannya untuk mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumberdayanya. Dengan cara ini, madrasah akan lebih responsif dan lebih cepat dalam menanggapi segala tantangan yang dihadapi. Namun demikian, keluwesan-keluwesan yang dimaksud harus tetap dalam koridor kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang ada.

Peningkatan partisipasi yang dimaksud adalah penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, dimana warga madrasah (guru, siswa, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan, dsb.) didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu

pendidikan. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa jika seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam penyelenggaraan pendidikan, maka yang bersangkutan akan mempunyai “rasa memiliki” terhadap madrasah, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggung jawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan madrasah. Singkatnya makin besar tingkat partisipasi, makin besar pula rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggungjawab; dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula dedikasinya. Tentu saja pelibatan warga madrasah dalam penyelenggaraan Madrasah harus mempertimbangkan keahlian, batas kewenangan, dan relevansinya dengan tujuan partisipasi. Peningkatan partisipasi warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan Madrasah akan mampu menciptakan keterbukaan, kerjasama yang kuat, akuntabilitas, dan demokrasi pendidikan.

Keterbukaan yang dimaksud adalah keterbukaan dalam program dan keuangan. Kerjasama yang dimaksud adalah adanya sikap dan perbuatan lahiriyah kebersamaan/kolektif untuk meningkatkan mutu madrasah. Kerjasama madrasah yang baik ditunjukkan oleh hubungan antar warga madrasah yang erat, hubungan madrasah dan masyarakat erat, dan adanya kesadaran bersama bahwa *output* madrasah merupakan hasil kolektif *teamwork* yang kuat dan cerdas.

Akuntabilitas madrasah adalah pertanggung jawaban madrasah kepada warga madrasahnya, masyarakat dan pemerintah melalui pelaporan dan pertemuan yang dilakukan secara terbuka. Sedang demokrasi pendidikan

adalah kebebasan yang terlembagakan melalui musyawarah dan mufakat dengan menghargai perbedaan, hak asasi manusia serta kewajibannya dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Dengan pengertian di atas, maka madrasah memiliki kewenangan (kemandirian) lebih besar dalam mengelola madrasahnya (menetapkan sasaran peningkatan mutu, menyusun rencana peningkatan mutu, melaksanakan rencana peningkatan mutu, dan melakukan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu), memiliki fleksibilitas pengelolaan sumberdaya madrasah, dan memiliki partisipasi yang lebih besar dari kelompok-kelompok yang berkepentingan dengan madrasah. Dengan kepemilikan ketiga hal ini, maka madrasah akan merupakan unit *utama* pengelolaan proses pendidikan, sedang unit-unit diatasnya (Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Dinas Pendidikan Propinsi, dan Departemen Pendidikan Nasional) akan merupakan unit pendukung dan pelayan Madrasah, khususnya dalam pengelolaan peningkatan mutu.

Madrasah yang mandiri atau berdaya memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1). Tingkat kemandirian tinggi/tingkat ketergantungan rendah

2). Bersifat adaptif dan antisipatif/proaktif sekaligus; memiliki jiwa kewirausahaan tinggi (ulet, inovatif, gigih, berani mengambil resiko, dan sebagainya)

3). Bertanggungjawab terhadap kinerja madrasah

4). Memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumber dayanya

5). Memiliki control yang kuat terhadap kondisi kerja

6). Komitmen yang tinggi pada dirinya dan

7). Prestasi merupakan acuan bagi penilaiannya.[44]

2. Pengertian MPMBM

Secara umum, manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah (MPMBM) dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan *otonomi* lebih besar kepada madrasah, memberikan *fleksibilitas/keluwesan-keluwesan* kepada madrasah, dan mendorong *partisipasi* secara langsung warga madrasah (guru, siswa, kepala madrasah , karyawan) dan masyarakat (orangtua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dsb.) untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku

Dengan otonomi yang lebih besar, maka madrasah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola madrasahnya, sehingga madrasah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, madrasah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang, tentu saja, lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Dengan fleksibilitas/keluwesan-keluwesannya, madrasah akan lebih lincah dalam mengelola dan memanfaatkan sumberdaya madrasah secara optimal.

Demikian juga, dengan partisipasi/pelibatan warga madrasah dan masyarakat secara langsung dalam penyelenggaraan madrasah, maka rasa memiliki mereka terhadap madrasah dapat ditingkatkan. Peningkatan rasa memiliki ini akan menyebabkan peningkatan rasa tanggungjawab, dan peningkatan rasa tanggungjawab akan meningkatan dedikasi warga

[44] Artikel pendidikan, konsep dasar MPMBM, www.dikdasmen.depdiknas.go.id, Hal: 10-13

madrasah dan masyarakat terhadap madrasah. Inilah esensi partisipasi warga madrasah dan masyarakat dalam pendidikan. Baik peningkatan otonomi madrasah, fleksibilitas pengelolaan sumberdaya madrasah maupun partisipasi warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan madrasah tersebut kesemuanya ditujukan untuk meningkatkan mutu madrasah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.[45]

3. Prinsip-Prinsip MPMBS

Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah adalah;

a. komitmen, kepala madrasah dan warga warga madrasah harus mempunyai komitmen yang kuat dalam upaya menyelenggarakan semua warga madrasah

b. kesiapan, semua warga madrasah harus siap fisik dan mental

c. keterlibatan, pendidikan yang efektif melibatkan semua pihak dalam mendidik anak

d. kelembagaan, madrasah sebagai lembaga adalah unit terpenting bagi pendidikan yang efektif

e. keputusan, segala keputusan madrasah dibuat oleh pihak yang benar-benar mengerti tentang pendidikan

[45] Artikel Pendidikan, *Ibid*, hal 3

f. kesadaran, guru-guru harus memiliki kesadaran untuk membantu dalam pembuatan keputusan program pendidikan dan kurikulum

g. kemandirian, madrasah harus diberi otonom sehingga memiliki kemandirian dalam membuat keputusan pengalokasian dana

h. ketahanan, perubahan akan bertahan lebih lama apabila melibatkan *stakeholders*,madrasah

4. Tujuan MPMBM

MPMBM bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan madrasah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada madrasah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada madrasah untuk mengelola sumberdaya madrasah, dan mendorong partisipasi warga madrasah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Lebih rincinya, MPMBM bertujuan untuk:

1. meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif madrasah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia;
2. meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;
3. meningkatkan tanggungjawab madrasah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu madrasah nya; dan

4. meningkatkan kompetisi yang sehat antar madrasah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.[46]

5. Karakteristik MPMBM

MPMBM memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh madrasah yang akan menerapkannya. Dengan kata lain, jika madrasah ingin sukses dalam menerapkan MPMBM, maka sejumlah karakteristik MPMBM berikut perlu dimiliki. Berbicara karakteristik MPMBM tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik madrasah efektif. Jika MPMBM merupakan wadah/kerangkanya, maka madrasah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu, karakteristik MPMBM berikut memuat secara inklusif elemen-elemen madrasah efektif, yang dikategorikan menjadi input, proses, dan output.

Dalam menguraikan karakteristik MPMBM, pendekatan sistem yaitu input-proses-output digunakan untuk memandunya. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa madrasah merupakan sebuah sistem, sehingga penguraian karakteristik MPMBM (yang juga karakteristik madrasah efektif) mendasarkan pada input, proses, dan output. Selanjutnya, uraian berikut dimulai dari output dan diakhiri input, mengingat output memiliki tingkat kepentingan tertinggi, sedang proses memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari output, dan input memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah dari output.

a. Output yang Diharapkan

[46] Artikel Pendidikan, *Ibid*, hal 4

Madrasah harus memiliki output yang diharapkan. Output madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di madrasah. Pada umumnya, output dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu output berupa prestasi akademik *(academic achievement)* dan output berupa prestasi non-akademik *(non-academic achievement).* Output prestasi akademik misalnya, NEM, lomba karya ilmiah remaja, lomba (Bahasa Inggris, Matematika, Fisika), cara-cara berpikir (kritis, kreatif/divergen, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah). Output non-akademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, dan kepramukaan.

b. Proses

Madrasah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut:

a. Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi

Madrasah yang menerapkan MPMBM memiliki efektivitas proses belajar mengajar (PBM) yang tinggi. Ini ditunjukkan oleh sifat PBM yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik. PBM bukan sekadar memorisasi dan recall, bukan sekadar penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan (logos), akan

tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati (ethos) serta dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari oleh peserta didik (pathos). PBM yang efektif juga lebih menekankan pada belajar mengetahui *(learning to know),* belajar bekerja *(learning to do),* belajar hidup bersama *(learning to live together),* dan belajar menjadi diri sendiri *(learning to be).*

b. Kepemimpinan madrasah yang kuat

Pada madrasah yang menerapkan MPMBM, kepala madrasah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumberdaya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong madrasah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran madrasahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif/prakarsa untuk meningkatkan mutu madrasah. Secara umum, kepala madrasah tangguh memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya madrasah, terutama sumberdaya manusia, untuk mencapai tujuan madrasah.

c. Lingkungan madrasah yang aman dan tertib

Madrasah memiliki lingkungan (iklim) belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung

dengan nyaman *(enjoyable learning).* Karena itu, madrasah yang efektif selalu menciptakan iklim madrasah yang aman, nyaman, tertib melalui pengupayaan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan iklim tersebut. Dalam hal ini, peranan kepala madrasah sangat penting sekali.

d. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif

Tenaga kependidikan, terutama guru, merupakan jiwa dari madrasah. Madrasah hanyalah merupakan wadah. madrasah yang menerapkan MPMBM menyadari tentang hal ini. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala madrasah.

Terlebih-lebih pada pengembangan tenaga kependidikan, ini harus dilakukan secara terus-menerus mengingat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian pesat. Pendeknya, tenaga kependidikan yang diperlukan untuk menyukseskan MPMBM adalah tenaga kependidikan yang mempunyai komitmen tinggi, selalu mampu dan sanggup menjalankan tugasnya dengan baik.

e. Madrasah memiliki budaya mutu

Budaya mutu tertanam di sanubari semua warga madrasah, sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut: (a) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili/mengontrol orang;

(b) kewenangan harus sebatas tanggungjawab; (c) hasil harus diikuti penghargaan (rewards) atau sanksi (punishment); (d) kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis untuk kerjasama; (e) warga madrasah merasa aman terhadap pekerjaannya; (f) atmosfir keadilan (fairness) harus ditanamkan; (g) imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya; dan (h) warga madrasah merasa memiliki Madrasah .

f. Madrasah Memiliki "*Teamwork*" yang Kompak, Cerdas, dan Dinamis

Kebersamaan (teamwork) merupakan karakteristik yang dituntut oleh MPMBM, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga Madrasah, bukan hasil individual. Karena itu, budaya kerjasama antar fungsi dalam madrasah, antar individu dalam madrasah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari warga madrasah .

g. Madrasah memiliki kewenangan (kemandirian)

Madrasah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi madrasahnya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan pada atasan. Untuk menjadi mandiri, Madrasah harus memiliki sumberdaya yang cukup untuk menjalankan tugasnya.

h. Partisipasi yang tinggi dari warga madrasah dan masyarakat

Madrasah yang menerapkan MPMBM memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga madrasah dan masyarakat merupakan bagian

kehidupannya. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab; dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula tingkat dedikasinya.

i. Madrasah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen

Keterbukaan/transparansi dalam pengelolaan madrasah merupakan karakteristik madrasah yang menerapkan MPMBM. Keterbukaan/ transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan sebagainya, yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol.

j. Madrasah memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan pisik)

Perubahan harus merupakan sesuatu yang menyenangkan bagi semua warga madrasah . Sebaliknya, kemapanan merupakan musuh madrasah. Tentu saja yang dimaksud perubahan adalah peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologis. Artinya, setiap yang dilakukan perubahan, hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya (ada peningkatan) terutama mutu peserta didik.

k. Madrasah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar

tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di madrasah . Oleh karena itu, fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan mutu peserta didik dan mutu madrasah secara keseluruhan dan secara terus menerus.

Perbaikan secara terus-menerus harus merupakan kebiasaan warga madrasah. Tiada hari tanpa perbaikan. Karena itu, sistem mutu yang baku sebagai acuan bagi perbaikan harus ada. Sistem mutu yang dimaksud harus mencakup struktur organisasi, tanggungjawab, prosedur, proses dan sumberdaya untuk menerapkan manajemen mutu.

l. Madrasah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan

Madrasah selalu tanggap/responsif terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Karena itu, madrasah selalu membaca lingkungan dan menanggapinya secara cepat dan tepat. Bahkan, Madrasah tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap perubahan/ tuntutan, akan tetapi juga mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin bakal terjadi.

m. Memiliki Komunikasi yang Baik

Madrasah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik, terutama antar warga madrasah, dan juga madrasah-masyarakat, sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing warga madrasah dapat diketahui. Dengan cara ini, maka keterpaduan semua kegiatan madrasah dapat diupayakan untuk mencapai tujuan dan sasaran madrasah yang telah dipatok. Selain itu, komunikasi yang baik

juga akan membentuk teamwork yang kuat, kompak, dan cerdas, sehingga berbagai kegiatan madrasah dapat dilakukan secara merata oleh warga madrasah

n. Madrasah memiliki akuntabilitas

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggung jawaban yang harus dilakukan madrasah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orangtua siswa, dan masyarakat. Berdasarkan laporan hasil program ini, pemerintah dapat menilai apakah program MPMBM telah mencapai tujuan yang dikendaki atau tidak. Jika berhasil, maka pemerintah perlu memberikan penghargaan kepada madrasah yang bersangkutan, sehingga menjadi faktor pendorong untuk terus meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang. Sebaliknya jika program tidak berhasil, maka pemerintah perlu memberikan teguran sebagai hukuman atas kinerjanya yang dianggap tidak memenuhi syarat.

Demikian pula, para orangtua siswa dan anggota masyarakat dapat memberikan penilaian apakah program ini dapat meningkatkan prestasi anak-anaknya secara individual dan kinerja madrasah secara keseluruhan. Jika berhasil, maka orangtua peserta didik perlu memberikan semangat dan dorongan untuk peningkatan program yang akan datang. Jika kurang berhasil, maka orangtua siswa dan masyarakat

berhak meminta pertanggung jawaban dan penjelasan madrasah atas kegagalan program MPMBM yang telah dilakukan.

o. Madrasah memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas

Madrasah yang efektif juga memiliki kemampuan untuk menjaga kelangsungan hidupnya (sustainabilitasnya) baik alam program maupun pendanaannya. Sustainabilitas program dapat dilihat dari keberlanjutan program-program yang telah dirintis sebelumnya dan bahkan berkembang menjadi program-program baru yang belum pernah ada sebelumnya. Sustainabilitas pendanaan dapat ditunjukkan oleh kemampuan madrasah dalam mempertahankan besarnya dana yang dimiliki dan bahkan makin besar jumlahnya. madrasah memiliki kemampuan menggali sumberdana dari masyarakat, dan tidak sepenuhnya menggantungkan subsidi dari pemerintah bagi madrasah-madrasah negeri.

c. Input Pendidikan

a. Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas

Secara formal, madrasah menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan kebijakan, tujuan, dan sasaran madrasah yang berkaitan dengan mutu. Kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu tersebut dinyatakan oleh kepala madrasah . Kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu tersebut disosialisasikan kepada semua warga madrasah, sehingga tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan, hingga sampai pada kepemilikan karakter mutu oleh warga madrasah.

b. Sumberdaya tersedia dan siap

Sumberdaya merupakan input penting yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di madrasah . Tanpa sumberdaya yang memadai, proses pendidikan di madrasah tidak akan berlangsung secara memadai, dan pada gilirannya sasaran madrasah tidak akan tercapai. Sumberdaya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sumberdaya manusia dan sumberdaya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan, dan sebagainya) dengan penegasan bahwa sumberdaya selebihnya tidak mempunyai arti apapun bagi perwujudan sasaran madrasah, tanpa campur tangan sumberdaya manusia.

Secara umum, madrasah yang menerapkan MPMBM harus memiliki tingkat kesiapan sumberdaya yang memadai untuk menjalankan proses pendidikan. Artinya, segala sumberdaya yang diperlukan untuk menjalankan proses pendidikan harus tersedia dan dalam keadaan siap. Ini bukan berarti bahwa sumberdaya yang ada harus mahal, akan tetapi madrasah yang bersangkutan dapat memanfaatkan keberadaan sumberdaya yang ada dilingkungan madrasahnya. Karena itu, diperlukan kepala madrasah yang mampu memobilisasi sumberdaya yang ada disekitarnya.

c. Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi

Meskipun pada butir (b) telah disinggung tentang ketersediaan dan kesiapan sumberdaya manusia (staf), namun pada butir ini perlu ditekankan lagi karena staf merupakan jiwa madrasah. Madrasah yang

efektif pada umumnya memiliki staf yang mampu (kompeten) dan berdedikasi tinggi terhadap madrasahnya. Implikasinya jelas, yaitu, bagi madrasah yang ingin efektivitasnya tinggi, maka kepemilikan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi merupakan keharusan.

d. Memiliki harapan prestasi yang tinggi

Madrasah yang menerapkan MPMBM mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan madrasahnya. Kepala madrasah memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu madrasah secara optimal. Guru memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa anak didiknya dapat mencapai tingkat prestasi yang maksimal, walaupun dengan segala keterbatasan sumberdaya pendidikan yang ada di madrasah.

Sedang peserta didik juga mempunyai motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Harapan tinggi dari ketiga unsur madrasah ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan madrasah selalu dinamis untuk selalu menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.

e. Fokus pada pelanggan (khususnya siswa)

Pelanggan, terutama siswa, harus merupakan fokus dari semua kegiatan madrasah. Artinya, semua input dan proses yang dikerahkan di madrasah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik. Konsekuensi logis dari ini semua adalah bahwa penyiapan input dan proses belajar mengajar harus benar-benar

mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan dari siswa.

f. Input manajemen

Madrasah yang menerapkan MPMBM memiliki input manajemen yang memadai untuk menjalankan roda madrasah . Kepala madrasah dalam mengatur dan mengurus madrasahnya menggunakan sejumlah input manajemen. Kelengkapan dan kejelasan input manajemen akan membantu kepala madrasah mengelola madrasah dengan efektif. Input manajemen yang dimaksud meliputi: tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan (aturan main) yang jelas sebagai panutan bagi warga madrasah nya untuk bertindak, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk meyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat dicapai.[47]

J. Aktualisasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (MPMBM)

Pada dasarnya esensi konsep MPMBM adalah peingkatan otonomi madrasah plus pengambilan keputusan secara partisipatif. Konsep ini membawa konsekuensi bahwa pelaksanaan MPMBM sudah sepantasnya menerapkan pendekatan *"idiograpik"* (membolehkan adanya keberbagaian cara melaksanakan MPMBM) dan bukan lagi menggunakan pendekatan *"nomotetik"* (cara melaksanakan MPMBM yang cenderung seragam/

[47] Artikel pendidikan, *Ibid*, hal 13-21

konformitas untuk semua madrasah). Oleh karena itu, dalam arti yang sebenarnya, tidak ada satu resep pelaksanaan MPMBM yang sama untuk diberlakukan ke semua madrasah. Tetapi satu hal yang perlu diperhatikan bahwa mengubah pendekatan manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menjadi manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah bukanlah merupakan proses sekali jadi dan bagus hasilnya (*one-shot and quick-fix)*, akan tetapi merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus dan melibatkan semua pihak yang bertanggungjawab dalam penyelenggaraan pendidikan.

Adapun tahapan-tahapan dalam pelaksanaan Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan sosialisasi

Madrasah merupakan sistem yang terdiri dari unsur-unsur dan karenanya hasil kegiatan pendidikan di madrasah merupakan hasil kolektif dari semua unsur madrasah. Dengan cara berpikir semacam ini, maka semua unsur madrasah harus memahami konsep MPMBM *"apa", "mengapa", dan "bagaimana"* MPMBM diselenggarakan. Oleh karena itu, langkah pertama yang harus dilakukan oleh madrasah adalah mensosialiasikan konsep MPMBM kepada setiap unsur madrasah (guru, siswa, wakil kepala madrasah, guru BK, karyawan, orangtua siswa, pengawas, pejabat Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, pejabat Dinas Pendidikan Propinsi, dsb.) melalui berbagai mekanisme, misalnya seminar, lokakarya, diskusi, rapat kerja, simposium, forum ilmiah, dan media masa.

Dalam melakukan sosialisasi MPMBM, yang penting dilakukan oleh kepala madrasah adalah “membaca” dan “membentuk” budaya MPMBM di madrasah masing-masing.

2. Merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran madrasah (tujuan situasional madrasah)

   a. Visi

   Visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan oleh madrasah, agar madrasah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya. Dengan kata lain, visi madrasah harus tetap dalam koridor kebijakan pendidikan nasional tetapi sesuai dengan kebutuhan anak dan masyarakat.

   b. Misi

   Misi adalah tindakan untuk mewujudkan/merealisasikan visi tersebut. Karena visi harus mengakomodasi semua kelompok kepentingan yang terkait dengan madrasah, maka misi dapat juga diartikan sebagai tindakan untuk memenuhi kepentingan masing-masing kelompok yang terkait dengan madrasah. Dalam merumuskan misi, harus mempertimbangkan tugas pokok madrasah dan kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan madrasah. Dengan kata lain, misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya.

   c. Tujuan

Tujuan merupakan “apa” yang akan dicapai/dihasilkan oleh madrasah yang bersangkutan dan “kapan” tujuan akan dicapai. Jika visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang panjang, maka tujuan dikaitkan dengan jangka waktu 3-5 tahun. Dengan demikian tujuan pada dasarnya merupakan tahapan wujud madrasah menuju visi yang telah dicanangkan.

Setelah tujuan madrasah (tujuan jangka menengah) dirumuskan, maka langkah selanjutnya adalah menetapkan sasaran/target/tujuan situasional/tujuan jangka pendek. Sasaran adalah penjabaran tujuan, yaitu sesuatu yang akan dihasilkan/dicapai oleh madrasah dalam jangka waktu lebih singkat dibandingkan tujuan madrasah. Rumusan sasaran harus selalu mengandung peningkatan, baik peningkatan kualitas, efektivitas, produktivitas, maupun efisiensi (bisa salah satu atau kombinasi).

Agar sasaran dapat dicapai dengan efektif, maka sasaran harus dibuat spesifik, terukur, jelas kriterianya, dan disertai indikator-indikator yang rinci. Meskipun sasaran bersumber dari tujuan, namun dalam penentuan sasaran yang mana dan berapa besar kecilnya sasaran, tetap harus didasarkan atas tantangan nyata yang dihadapi oleh madrasah.

3. Mengidentifikasi tantangan nyata madrasah

Pada umumnya, tantangan madrasah bersumber dari output madrasah yang dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu *kualitas, produktivitas, efektivitas, dan efisiensi.*

Kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksud adalah kualitas output madrasah yang bersifat akademik misal: NEM dan non-akademik misal: olah raga dan kesenian.

Produktivitas adalah perbandingan antara output madrasah dibanding input madrasah. Baik output maupun input madrasah adalah dalam bentuk kuantitas. Kuantitas input madrasah, misalnya jumlah guru, modal madrasah, bahan, dan energi. Kuantitas output madrasah, misalnya jumlah siswa yang lulus madrasah setiap tahunnya.

Efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauhmana tujuan (kualitas, kuantitas, dan waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan, efektivitas sama dengan hasil nyata dibagi hasil yang diharapkan. Efisiensi dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu efisiensi internal dan efisiensi eksternal. Efisiensi internal menunjuk kepada hubungan antara output madrasah (pencapaian prestasi belajar) dan input (sumberdaya) yang digunakan untuk memproses/menghasilkan output madrasah. Efisiensi eksternal adalah hubungan antara biaya yang digunakan untuk menghasilkan tamatan dan keuntungan kumulatif (individual, sosial,

ekonomik, dan non-ekonomik) yang didapat setelah pada kurun waktu yang panjang diluar madrasah.

4. Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran

Setelah sasaran dipilih, maka langkah berikutnya adalah mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi yang dimaksud, misalnya, fungsi proses belajar mengajar beserta fungsi-fungsi pendukungnya yaitu fungsi pengembangan kurikulum, fungsi perencanaan dan evaluasi, fungsi ketenagaan, fungsi keuangan, fungsi pelayanan kesiswaan, fungsi pengembangan iklim akademik madrasah, fungsi hubungan madrasah-masyarakat, dan fungsi pengembangan fasilitas.

5. Melakukan analisis SWOT

Setelah fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran diidentifikasi, maka langkah berikutnya adalah menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT *(Strength, Weakness, Opportunity, and Threat)*

Analisis SWOT dilakukan dengan maksud untuk mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi madrasah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal.

Tingkat kesiapan harus memadai, artinya, minimal memenuhi ukuran/kriteria kesiapan yang diperlukan untuk mencapai sasaran, yang dinyatakan sebagai: kekuatan, bagi faktor yang tergolong internal; peluang, bagi faktor yang tergolong eksternal. Sedang tingkat kesiapan yang kurang memadai, artinya tidak memenuhi ukuran kesiapan, dinyatakan bermakna: kelemahan, bagi faktor yang tergolong internal; dan ancaman, bagi faktor yang tergolong eksternal. Baik kelemahan maupun ancaman, sebagai faktor yang memiliki tingkat kesiapan kurang memadai, disebut persoalan.

6. Alternatif langkah pemecahan masalah

Dari hasil analisis SWOT, maka langkah berikutnya adalah memilih langkah-langkah pemecahan persoalan (peniadaan) persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Selama masih ada persoalan, yang sama artinya dengan ada ketidaksiapan fungsi, maka sasaran yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Oleh karena itu, agar sasaran tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidaksiapan menjadi kesiapan fungsi. Tindakan yang dimaksud lazimnya disebut langkah-langkah pemecahan persoalan, yang hakekatnya merupakan tindakan mengatasi makna kelemahan dan/atau ancaman, agar menjadi kekuatan dan/atau peluang, yakni dengan memanfaatkan adanya satu/lebih faktor yang bermakna kekuatan dan atau peluang.

7. Menyusun rencana dan program peningkatan mutu

Berdasarkan langkah-langkah pemecahan persoalan tersebut, madrasah bersama-sama dengan semua unsur-unsurnya membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, dan panjang, beserta program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut. Madrasah tidak selalu memiliki sumberdaya yang cukup untuk memenuhi semua kebutuhan bagi pelaksanaan MPMBM, sehingga perlu dibuat skala prioritas untuk jangka pendek, menengah, dan panjang.

Rencana yang dibuat harus menjelaskan secara detail dan lugas tentang: aspek-aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, siapa yang harus melaksanakan, kapan dan dimana dilaksanakan, dan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut. Hal ini diperlukan untuk memudahkan madrasah dalam menjelaskan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun dari orangtua siswa, baik dukungan pemikiran, moral, material maupun finansial untuk melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan tersebut. Rencana yang dimaksud harus juga memuat rencana anggaran biaya (rencana biaya) yang diperlukan untuk merealisasikan rencana madrasah.

Hal pokok yang perlu diperhatikan oleh madrasah dalam penyusunan rencana adalah keterbukaan kepada semua pihak yang menjadi *stakeholder* pendidikan, khususnya orangtua siswa dan masyarakat (BP3/Komite Madrasah) pada umumnya. Dengan cara demikian akan diperoleh kejelasan, berapa kemampuan madrasah dan pemerintah untuk menanggung biaya rencana ini, dan berapa sisanya yang harus ditanggung oleh orangtua peserta

didik dan masyarakat sekitar. Dengan keterbukaan rencana ini, maka kemungkinan kesulitan memperoleh sumberdana untuk melaksanakan rencana ini bisa dihindari. Dengan kata lain, program adalah bentuk dokumen untuk menggambarkan langkah mewujudkan sinkronisasi dalam ketatalaksanaan.

8. Melaksanakan rencana peningkatan mutu

Dalam melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan yang telah disetujui bersama antara orangtua siswa, guru dan masyarakat, maka madrasah perlu mengambil langkah proaktif untuk mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Kepala madrasah dan guru hendaknya mendayagunakan sumberdaya pendidikan yang tersedia semaksimal mungkin, menggunakan pengalaman-pengalaman masa lalu yang dianggap efektif, dan menggunakan teori-teori yang terbukti mampu meningkatkan kualitas pembelajaran.

Kepala madrasah dan guru bebas mengambil inisiatif dan kreatif dalam menjalankan program-program yang diproyeksikan dapat mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Karena itu, madrasah harus dapat membebaskan diri dari keterikatan-keterikatan birokratis yang biasanya banyak menghambat penyelenggaraan pendidikan.

Dalam melaksanakan proses pembelajaran, madrasah hendaknya menerapkan konsep belajar tuntas *(mastery learning)*. Konsep ini menekankan pentingnya siswa menguasai materi pelajaran secara utuh dan bertahap sebelum melanjutkan ke pembelajaran topik-topik yang lain. Dengan demikian siswa dapat menguasai suatu materi pelajaran secara

tuntas sebagai prasyarat dan dasar yang kuat untuk mempelajari tahapan pelajaran berikutnya yang lebih luas dan mendalam.

Untuk menghindari berbagai penyimpangan, kepala madrasah perlu melakukan supervisi dan monitoring terhadap kegiatan-kegiatan peningkatan mutu yang dilakukan di madrasah. Kepala madrasah sebagai manajer dan pemimpin pendidikan di madrasahnya berhak dan perlu memberikan arahan, bimbingan, dukungan, dan teguran kepada guru dan tenaga lainnya jika ada kegiatan yang tidak sesuai dengan jalur-jalur yang telah ditetapkan. Namun demikian, bimbingan dan arahan jangan sampai membuat guru dan tenaga lainnya menjadi amat terkekang dalam melaksanakan kegiatan, sehingga kegiatan tidak mencapai sasaran.

9. Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program, madrasah perlu mengadakan evaluasi pelaksanaan program, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Evaluasi jangka pendek dilakukan setiap akhir catur wulan untuk mengetahui keberhasilan program secara bertahap. Bilamana pada satu catur wulan dinilai adanya faktor-faktor yang tidak mendukung, maka madrasah harus dapat memperbaiki pelaksanaan program peningkatan mutu pada catur wulan berikutnya. Evaluasi jangka menengah dilakukan pada setiap akhir tahun, untuk mengetahui seberapa jauh program peningkatan mutu telah mencapai sasaran-sasaran mutu yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan evaluasi ini akan diketahui kekuatan dan kelemahan program untuk diperbaiki pada tahun-tahun berikutnya.

Hasil evaluasi pelaksanaan MPMBM perlu dibuat laporan yang terdiri dari laporan teknis dan keuangan. Laporan teknis menyangkut program pelaksanaan dan hasil MPMBM, sedang laporan keuangan meliputi penggunaan uang serta pertanggungjawabannya. Jika madrasah melakukan upaya-upaya penambahan pendapatan *(income generating activities)*, maka pendapatan tambahan tersebut harus juga dilaporkan. Sebagai bentuk pertanggungjawaban *(akuntabilitas)*, maka laporan harus dikirim kepada Pengawas, Dinas Pendidikan Kabupaten, Komite Madrasah, Orang Tua Siswa.

10. Merumuskan sasaran mutu baru

Hasil evaluasi berguna untuk dijadikan alat bagi perbaikan kinerja program yang akan datang. Namun yang tidak kalah pentingnya, hasil evaluasi merupakan masukan bagi madrasah dan orangtua peserta didik untuk merumuskan sasaran mutu baru untuk tahun yang akan datang. Jika dianggap berhasil, sasaran mutu dapat ditingkatkan sesuai dengan kemampuan sumberdaya yang tersedia. Jika tidak, bisa saja sasaran mutu tetap seperti sediakala, namun dilakukan perbaikan strategi dan mekanisme pelaksanaan kegiatan. Namun tidak tertutup kemungkinan, bahwa sasaran mutu diturunkan, karena dianggap terlalu berat atau tidak sepadan dengan sumber daya pendidikan yang ada (tenaga, sarana dan prasarana, dana) yang tersedia.

Setelah sasaran baru ditetapkan, kemudian dilakukan analisis SWOT untuk mengetahui tingkat kesiapan masing-masing fungsi dalam madrasah, sehingga

dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Dengan informasi ini, maka langkah-langkah pemecahan persoalan segera dipilih untuk mengatasi faktor-faktor yang mengandung persoalan. Setelah ini, rencana peningkatan mutu baru dapat dibuat.[48]

---

[48] Artikel Pendidikan, *Ibid*, hal: 27-45

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor (1972:5) sebagaimana dikutip Moleong mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lesan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan inividu tersebut secara holistic (utuh). Jadi, dalam hal ini tidak boleh mengisolasikan individu atau organisasi kedalam variable atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan. Sedangkan menurut Kirk dan Miller (1986:9) mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan social yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasannya dan dalam peristilahannya.[49]

Adapun alasan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif adalah karena dalam penelitian ini data yang dihasilkan berupa data deskriptif yang diperoleh dari data-data berupa tulisan, kata-kata dan dokumen yang berasal dari sumber atau informan yang diteliti dan dapat dipercaya.

Metode kualitatif digunakan karena beberapa pertimbangan, pertama menyesuaikan metode kualtatif lebih mudah apabila berhadapan dengan

---

[49] Lexy J. Moelong, Metodologi Penelitian Kualitatif, Remaja Rosda Karya, Bandung, 2000, Hal: 3

kenyaataan ganda; kedua, metode ini menyajikan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti dan responden; ketiga, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.[50]

Dalam penelitian kualitatif data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar. Selain itu semua data yang dikumpulkan kemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti. Dengahn demikian, laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut. Data tersebut berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, tape recorder, dokumen pribadi, catatan atau memo dan dokumen resmi lainnya[51]. Penelitian kualitatif menghendaki agar pengertian dan hasil interpretasi yang diperoleh dibandingkan dan disepakati oleh manusia yang dijadikan sumber data.

Ada beberapa alasan menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Salah satu diantaranya adalah bahwa metode ini telah dingukan secara luas dan dapat meliputi lebih banyak segi dibanding dengan metode-metode penyelidikan yang lain. Metode ini banyak memberikan konstribusi terhadap ilmu pengetahuan melalui pemberian informasi keadaan mutakhir, dan dapat membantu kita dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang berguna untuk pelaksanaan percobaan. Selanjutnya metode ini dapat digunakan untuk menghasilkan suatu keadaan yang mungkin terdapat dalam situasi tertentu.

Alasan lain mengapa metode ini digunakan secara luas adalah bahwa data yang dikumpulkan dianggap sangat bermanfaat dalam membantu kita untuk

---

[50] Lexy J. Moelong, *Ibid*, Hal 5
[51] Lexy J. Moelong, *Ibid*, Hal 6

menyelesaikan diri, atau dapat memecahkan masalah-masalah yang timbul dalam kehidupan sehari-hari. Metode deskriptif juga membantu kita mengetahui bagaimana caranya mencapai tujuan yang diinginkan, lagi pula penelitian deskriptif lebih banyak digunakan dalam bidang penyelidikan dengan alasan dapat diterapkannya pada berbagai macam masalah.

B. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif, kehadiran peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data. Kehadiran peneliti mutlak diperlukan, karena disamping peneliti kehadiran peneliti juga sebagai pengumpul data. Sebagaimana salah satu ciri penelitian kualitatif dalam pengumpulan data dilakukan sendiri oleh peneliti.[52] Sedangkan kehadiran peneliti dalam penelitian ini sebagai pengamat partisipan/berperanserta, artinya dalam proses pengumpulan data peneliti mengadakan pengamatan dan mendengarkan secara secermat mungkin sampai pada yang sekecil-kecilnya sekalipun.[53]

C. Lokasi Penelitian

Adapun lokasi penelitian ini berada di kota Malang propinsi Jawa Timur, tepatnya di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang yang ada di jalan Bandung No 7 Malang. Pemilihan MAN 3 Malang sebagai objek penelitian didasarkan pada hal-hal sebagai berikut : (1). MAN 3 Malang merupakan madrasah unggulan dan terpadu yang menjadi tujuan para siswa yang datang dari berbagai kota. (2).

---

[52] suharsimi arikunto, prosedur penelitian suatu pendekatan praktek, reneka cipta, jakarta 2002, hal 11

[53] Lexy J. Moelong, *Op.Cit,* Hal 117

Berdasarkan berbagai keberhasilan yang telah diraih oleh MAN 3 Malang merupakan alasan peneliti untuk mengamati lebih jauh dalam strategi pengembangan yang dilakukan MAN 3 Malang untuk meningkatkan mutu pendidikan.

D. Sumber Data

Yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data-data diperoleh. Untuk mempermudah mengidentifikasi sumber data penulis mengklasifikasi sumber data menjadi 3 huruf depan P singkatan dari bahasa inggris

P = *person*, sumber data berupa orang, dimana sumber data yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara ata jawaban terulis melalui angket

P = *place*, sumber data berupa tempat, yaitu sumber data yang menyajikan tampilan berupa keadaan diam dan bergerak, misalnya ruangan, kelengkapan alat, wujud benda, aktivitas, kinerja, kegiatan belajar mengajar dan lain sebagainya

P = *paper*, sumber data berupa simbol, yaitu sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka, gambar, atau simbol-simbol lain, lebih mudahnya bisa disebut dengan metode dokumentasi.[54]

Berkenaan dengan sumber data ini, peneliti menggali data dari penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan. Penelitian kepustakaan adalah suatu penelitian yang dilaksanakan melalui studi kepustakaan dengan cara menelaah literatur-literatur yang berkaitan dengan masalah-masalah yang dibahas.

[54] Suharsimi Arikunto, *Loc. Cit*, Hal 107

Disamping itu, peneliti juga mengambil beberapa buku pedoman, sejarah singkat, prasasti majalah-majalah, dari obyek penelitian dan buku lainnya yang terdapat dalam buku panduan. Sedangkan penelitian lapangan adalah suatu penelitian yang dilaksanakan dengan terjun langsung di lapangan untuk memperoleh data-data yang berkaitan dengan masalah yang dibahas, dalam hal ini peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah urusan kurikulum, wakil kepala madrasah urusan humas. Selain itu juga peneliti melakukan pengamatan/observasi dan analisa dokumen

E. Prosedur Pengumpulan Data

Agar diperoleh data yang valid dalam penelitian ini perlu ditentukan teknik-teknik pengumpulan data yang sesuai. Dalam hal ini penulis menggunakan metode:

a. Observasi

Metode observasi adalah suatu metode yang digunakan dengan cara pengamatan dan pencatatan data secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki. Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto menyebutkan observasi atau disebut pula dengan pengamatan meliputi penglihatan, penciuman, pendengaran, peraba, dan pengecap.[55]

[55] Suharsimi Arikunto, *Ibid*, Hal: 133

b. Interview/Wawancara

Interview yang sering juga disebut dengan wawancara atau kuesioner lisan, adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara *(interviewer)* untuk memperoleh informasi dari terwawancara *(interviewer)*[56]

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode interview dalam bentuk interview bebas terpimpin. Menurut suharsimi arikunto, interview bebas terpimpin yaitu melaksanakan interview pewawancara membawa pedoman yang hanya merupakan garis besar tentang hal-hal yang akan ditanyakan dan untuk selanjutnya pertanyaan-pertanyaan tersebut diperdalam[57]

c. Dokumentasi

Dokumentasi, dari asal katanya dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Didalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya.[58]

Dalam metode dokumentasi ini peneliti mengumpulkan data-data yang dimiliki lembaga dan peneliti menformulasikan dan menyususunyan dalam bentuk laporan sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan

F. Analisis Data

Adapun data yang diperoleh peneliti dalam penelitian ini akan disajikan secara deskriptif kualitatif. Adapun yang dimaksud dengan deskriptif kualitatif menurut Bogon dan Taylor yang dikutip Lexy J. Moelong adalah metode yang

---

[56] Suharsimi Arikunto, *Ibid*, hal 132
[57] Suharsimi Arikunto, *Ibid*, hal 132
[58] Suharsimi Arikunto, *Ibid*, hal 135

digunakan untuk menganalisis data dengan mendeskipsikan data melalui bentuk kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan prilaku yang diamati[59], sehingga dalam penelitian deskriptif kualitatif ini peneliti menggambarkan realitas yang sebenarnya desuai dengan fenomena yang ada secara rinci, tuntas dan detail

Sedangkan dalam analisis data ini, peneliti menggunakan metode:

a. Metode Induktif

Metode induktif adalah pengambilan kesimpulan dimulai dari pernyataan atau fakta-fakta khusus menuju pada kesimpulan yang bersifat umum[60]. Atau bisa didefiniskan dengan berfikir induktif adalah berangkat dari fakta-fakta yang khusus atau perisriwa yang konkrit, kemudian dari fakta-fakta atau peristiwa-peristiwa yang khusus dan konkrit itu ditarik generalisas yang mempunyai sifat umum.

b. Metode Deduktif

Metode deduktif adalah pengambilan kesimpulan dimulai dari pernyataan yatau fakta-fakta yang bersifat umum untuk kemudian ditarik pada persoalan yang bersifat khusus dan spesifik. Atau berfikir induktif adalah berangkat dari fakta-fakta yang khusus, peristiwa-peristiwa yang konkret, kemudian peristiwa yang konkret itu ditarik generalisasi-generalisasi yang bersifat umum.[61]

[59] Lexy Moelong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung, Remaja Rosda Karya 2003, hal 3
[60] Nana Sujdana, Tuntunan Penyusunan Karya Ilmiah, Sinar Baru Bandung, 1998. Hal 7
[61] Nana Sujdana, *Ibid*, Hal 6

c. Metode komparasi

Meteode komparasi yaitu metode yang dilakukan dengan mengabungkan antara fakta-fakta yang ada dengan berdasarkan pada teori yang ada guna untuk melengkapi penjelasan yang diperlukan

G. Pengecekan Keabsahan Temuan

Setelah data terkumpul dan sebelum peneliti menulis laporan hasil penelitian, maka peneliti mengecek kembali data-data yang telah diperoleh dengan mengkroscek data yang telah didapat dari hasil interview dan mengamati serta melihat dokumen yang ada, dengan ini data yang didapat dari peneliti dapat diuji keabsahanya dan dapat dipertanggungjawabkan.

Selain itu peneliti juga menggunakan tehnik observasi mendalam dan tri anggulasi sumber data, yakni dengan pemeriksaan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keprluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.[62] Dan juga dengan metode *preer deriefing*, yaitu dengan mendiskusikan data yang telah terkumpul dengan pihak-pihak yang memiliki pengetahuan dan keahlian yang relevan, baik teman sejawat (Agus Zainul Fitri, S.Pd.I, Nurul Huda, M.karim dan Didik Sugiarto) dan lebih-lebih dosen pembimbing peneliti.

---

[62] Lexy Moelong, *Loc.Cit*, hal 178

BAB IV

PAPARAN DATA

A. Deskripsi Obyek Penelitian

1. Sejarah Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Malang

Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang (MAN 3 Malang) merupakan salah satu dari lima madrasah model di Jawa Timur, dan juga merupakan salah satu Madrasah terpadu dari delapan madrasah terpadu se Indonesia. Sejarah singkat MAN 3 Malang, bermula dari suatu lembaga pendidikan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan guru pendidikan agama Islam di madrasah-madrasah rendah negeri.

Hal ini berdasarkan surat keputusan bersama menteri Pendidikan dan Kebudayaan dengan menteri Agama pada tanggal 2 Desember 1946 no. 1142/BH.A tentang penyediaan guru agama secara kilat dan cepat, sehingga ditetapkan rencana pendidikan guru agama Islam jangka pendek dan jangka panjang.

Untuk mewujudkan rencana tersebut, maka pada tanggal 16 Mei 1948 mulai didirikan Sekolah Guru Hakim Islam (SGHI) dan Sekolah Guru Agama Islam (SGAI). Selanjutnya berdasarkan ketetapan menteri agama tertanggal 15 Agustus 1951 no. 7 SGAI diubah menjadi Pendidikan Guru Agama (PGA 5 tahun) yang siswanya berasal dari lulusan sekolah rendah atau Madrasah rendah.

Berdasarkan Surat ketetapan menteri agama tanggal 21 Nopember 1953 no. 35, lama belajar di PGA ditambah 1 tahun, sehingga menjadi 6 tahun, dan diubah menjadi dua bagian, yaitu, Pertama: Pendidikan Guru Agama Pertama (PGAP), lama belajarnya 4 tahun (kelas 1 s/d kelas 4) dan Kedua: Pendidikan Guru Agama Atas (PGAA), lama belajarnya 2 tahun (kelas 5 dan kelas 6). Selanjutnya, pada tahun ajaran 1958/1959 PGAP dan PGAA dilebur mengadi PGAN 6 TAHUN Malang.

Perkembangan berikutnya, dengan adanya surat keputusan Menteri Agama tanggal 16 Maret 1978 No. 16, PGAN 6 tahun di pecah lagi menjadi dua lembaga pendidikan yaitu,Pertama: Kelas 1 s/d 3 menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Malang 1, dan Kedua: Kelas 4 s/d 6 menjadi Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) Malang. Selanjutnya berdasarkan Keputusan Menteri Agama no. 42 tanggal 1 Juli 1992 PGAN Malang beralih fungsi menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Malang.

Dan berdasarkan surat keputusan Direktur Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam tanggal 16 Juni 1993 No. E/55/1993. MAN 3 Malang diberi wewenang untuk menyelenggarakan Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK), yang selanjutnya berdasarkan perubahan kurikulum 1984 ke kurikulum 1994, MAPK berubah nama menjadi Madrasah Aliyah Keagamaan (MAK) sampai sekarang. PGAN Malang telah mencapai kejayaan, hal ini berkaitan dengan keberhasilan outputnya yang dominan di tengah-tengah masyarakat. Rata-rata alumni PGAN Malang menjadi orang yang berpengaruh dimasyarakat. Selain itu juga

banyak yang menjadi penjabat penting di Lingkungan Departemen Agama maupun Departemen lain.

Secara kronologis Perjalanan Sejarah Berdirinya MAN 3 Malang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. PGAA Malang dimulai tahun ajaran baru pada tanggal 1 (satu) Agustus 1956, dengan nama PGAA 1 Malang dengan kepala sekolah R. Soeroso, sedang PGAA II Malang adalah asal dari PGAA Surabaya yang pada tahun 1958 dipindah ke Malang.
2. PGAA I Malang menumpang siswa dari PGAA 4 tahun, sedangkan PGAP pada taktu itu (tahun 1956) dipimpin oleh kepala sekolah Bapak Soerat Wirjodihardjo.
3. Gedung pertama PGAP dan PGAA 1 Malang adalah dijalan Bromo No. 1 pagi hari untuk PGAA 1 tahun dan sore hari PGAP 4 tahun.
4. Pada tahun pajaran 1956/1957 di Malang masih ada siswa SGHA (bagian dan/Hukum agama) yang kemudian dihapus.
5. Gedung PGAA 1 Malang pada pertengahan tahun ajaran 1958 berhubungan dengan gedung baru PGAA 1 sudah selesai pembangunannya yang terletak dijalan Bandung no. 7 Malang, maka gedung yang baru (Jl. Bandung No. 7 Malang) segera ditempati, begitu pula pada PGAP 4 tahun ikut pindah dijalan Bandung No, 7 Malang.
6. Pada akhir tahun 1958 PGAA Surabaya dipindah ke Malang dengan nama PGAA II Malang dengan kepala sekolah Ibu Mas’ud yang kemudian tahun 1959 dipindah ke Dinoyo Malang.

7. Pada tahun 1958/1959 PGAA I dan PGAP 4 tahun dilebur menjadi satu yaitu PGA Negeri 6 tahun Malang kelas I s/d VI, dengan kepala sekolah Bapak R.D. Soetario
8. Pada tahun 1961 s/d 1965 kepala sekolah dijabat Bapak R. Soemarsono dan tahun 1966 s/d 1978 kepala sekolah Bapak Drs. Imam Effendi, tahun 1979 s/d 1987 kepala sekolah Bapak Sakat, tahun 1988 s/d 1990 kepala sekolah Bapak H. Sanusi, tahun 1990 s/d akhir 1991 kepala sekolah Drs. Masdjudin dan kepala sekolah Drs. Saleh menjabat sejak tanggal 16 Desember 1991 S/d September 1993.
9. Pada tanggal 1 juli 1992 dengan surat keputusan Menteri Agama RI Nomor 42 tahun 1992 PGAN Malang dialihfungsikan menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Malang III dengan kepala madrasah Drs Untung Saleh.
10. Dan pada tanggal 16 Juni 1993 dengan surat keputusan direktorat jendral pembinaan kelembagaan Agama Islam No. E./55/1993, MAN Malang diberi wewenang untuk menyelenggarakan Madrasah Aliyah Program Khusus.
11. Pada tanggal 30 September 1993 kepala madrasah dijabat oleh Bapak Drs. H. Khusnan A, sampai dengan tanggal 31 Mei 1998
12. Pada tanggal 20 Februari 1998 dengan surat keputusan Direktorat Jendral pembinaan kelembagaan Agama Islam no. E.IV/Pembinaan.00.6/KEP/17.A/1998 ditunjuk sebagai man model dengan kepala madrasah Drs. H. Kusnan A.

13. Pada tanggal 1 Juni 1998 Kepala MAN 3 Malang dijabat Oleh Bapak Drs. H Munandar menjabat samapi dengan tanggal 20 September 2000.
14. Pada tanggal 20 september 2000 kepala MAN 3 Malang diJabat oleh Bapak Drs. H. Abdul Djalil, M.Ag s/d 30 April 2005
15. Bpk. Drs. Imam Sujarwo.M.Pd 02 Mei 2005 sampai sekarang.

(sumber www.man3malang.com)

2. Karakteristik Umum Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang

Madrasah Aliyah Negeri Malang 3 sekarang telah ditetapkan sebagai MAN Model (unggulan) dan sekaligus merupakan Madrasah terpadu yang biasa disebut dengan “MAN 3 Malang” terletak di Jl. Bandung no: 7 Malang. Secara sosiologis, MAN 3 Malang berada dilingkungan sosial dengan karakteristik yang pluralistic, dari profesi, tingkat sosial penduduk, agama, latar belakang budaya, dan lingkungan sosialnya beragam. Apabila ditinjau dari segi kultural, bercirikhas modern.

Sebagaimana Madrasah Aliyah yang lain, yaitu merupakan lembaga pendidikan formal yang sederajat dengan Sekolah Menengah Umum (SMU), MAN 3 Malang pun berusaha sebaik mungkin menyiapkan peserta didiknya untuk siap bersaing dengan peserta didik dari sekolah lain dalam hal melanjutkan pendidikan kejenjang pendidikan tinggi.

Letak geografis MAN 3 Malang berada di areal komplek pendidikan. Kota Malang sebagai kota pendidikan. Diantaranya berada di area Jl. Bandung dan Jl.Veteran. Secara rinci dapat diketahui bahwa MAN 3

Malang terletak sebelah barat Universitas Malang atau UM yang dahulu bernama IKIP Malang terpisah dengan Jl. Bogor disebelah seberang jalan. Dari depan seberang jalan MAN 3 Malang atau sebelah utara terdapat beberapa kampus unit pendidikan, yaitu SOB, Wearnes, dan Technos. Tepat sebelah timur dari MAN 3 Malang berjajar sederet sekolahan secara berurutan, yaitu MTsN I Malang, MIN Malang I dan TK Restu Malang.

Bangunan fisik MAN 3 Malang memiliki kemiripan dengan MTsN I dan MIN Malang I. Pada bagian depan lingkungan sekolahan terlindungi oleh pagar besi dengan ketinggian kurang lebih 1,5 meter dan dibalik pagar tersebut tertata taman mungil. Diantara sebelah kiri dan kanan dari pagar tersebut terdapat dua gapuro sebagai pintu masuk dan keluar. Ukuran dari gapuro itu kurang lebih 1 x 4 meter, dua buah persegi sebagai tugu dengan bentuk limas sebagai atap gapuro tersebut. Pada gapuro sebelah kanan terdapat tulisan dibagian atas: “MAN 3 Malang” Sedangkan gapuro sebelah kiri bertuliskan “MTsN I Malang". Gapuro bagian kiri tersebut merupakan pintu keluar masuk yang menghubungkan MTsN I Malang dengan MAN 3 Malang.

Sebagai pusat pengendalian proses pendidikan MAN 3 Malang ditempatkan pada gedung kantor bagian depan. Gedung ini dikelilingi oleh tanaman kecil dengan vareasi tanaman. Apabila kita masuk kantor dengan melewati pintu utama, akan terlihat beberapa kursi sofa warna coklat tua tersandar di dinding yang menghadap ke barat. Kursi ini sebagai ruang tunggu, biasanya digunakan oleh tamu atau wali siswa jika ada

kepentingan dengan guru atau kepala madrasah. Sebuah strategi yang menarik untuk memperlihatkan hasil prestasi anak didik dan hasil prestasi madrasah, ditempatkan piala dari berbagai lomba dalam bermacam kategori juara didalam lemari etalase dengan ukuran kurang lebih 1,5 x 2 x 0,5 meter di sandarkanpada dinding sebelah kanan didepan kursi tunggu.

Kantor ini mempunyai konstruksi bangunan dua lantai, dimana pada bagian lantai bawah terbagi menjadi 4 lokal ruangan bagian depan sebelah timur merupakan ruang Kepala Madrasah. Pada ruangan ini terdapat tembusan pintu yang menghubungkan bagian ruangan TU. Tepat didepan ruang kepala madrasah merupakan sebuah ruangan yang digunakan untuk para staf madrasah atau ruang WAKA, baik waka kurikulum ataupun waka kesiswaan, waka sarana dan prasarana, waka humas yang berada dalam satu ruangan kerja tersebut. Berhadapan dengan pintu masuk ruang TU, merupakan ruang BP3. Pada bagian barat ruangan ini terdapat jendela khusus yang biasa dilakukan untuk keperluan administrasi siswa. Ruangan ini juga terdapat sebuah tangga beton yang menghubungkan pada lantai dua. Dimana lantai tersebut sebagai ruangan kesenian dan lab.Komputer dibagian sebelah timur dan barat.

Para staf pengajar atau guru ditempatkan didalam satu ruangan khusus. Ruangan ini terletak disebelah selatan dari gedung utama atau kantor. Dimana bagian ruangan guru tertata bangku bangku dan kursi secara bersap yang ditempati sejumlah tenaga pengajar di MAN 3 Malang. Akan tetapi dalam penataannya untuk guru putri disebelah timur

menghadap kebarat dan guru putra sebelah barat menghadap ke timur dengan ruas jalan pintu keluar masuk baik dari arah kantor maupun dari ruangan aula sebagai pemisahnya.Ruang aula ini tepat sebelah selatan dari ruang guru dengan beberapa pintu utama yang menghadap ke barat.

Dari pintu keluar masuk siswa atau dengan melalui jalan sebelah barat kantor, akan terlihat halaman luas yang tertata rapi dengan aksesoris taman dan bunga yang indah. Halaman yang luas ini selain berdampingan dengan dengan lapangan olah raga dikelilingi berbagai bangunan untuk ruang belajar siswa. Siswa baik kelas I, II, III yang diberikan fasilitas belajar yang bersih dan rapi. Pada ruangan siswa kelas I, dan II terletak disebelah selatan aula dengan formasi leter ”L”, dimana kelas I di lantai atas dan lantai dasar digunakan ruang belajar kelas II. Dan ruang belajar kelas III ditempatkan pada bangunan yang terletak didepan sebelah barat kantor. Dengan posisi bangunan seperti huruf “L” ini memiliki dua lantai, dimana lantai bawah yang terbagi tujuh ruangan ini sebagai ruang kelas III. Untuk menunjang kegiatan proses belajar siswa disediakan laboratorium Kimia, Fisika, Biologi, bahasa yang ditempatkan pada lantai II. Adapun ruang perpustakaan ditempatkan pada bagian sebelah selatan lapangan olah raga.

Karena setiap MAN model harus memiliki pusat sumber belajar (PSBB), maka tempat PSBB terletak sebelah barat ruang belajar kelas III. PSBB tersebut mempunyai banguanan dua lantai, dimana lantai dua sebagai ruang kegiatan rapat, pertemuan-pertemuan atau seminar-seminar. Sebagai peningkatan pelayanan, disediakan tempat peristirahatan sebelah

barat PSBB yang memiliki dua lantai dan beberapa kamar. Dimana tempat peristirahatan (PSBB) pintu utama menghadap ke timur tepat di Jl.Bogor. Disebelah utara dari tempat peristirahatan ini berdampingan dengan koperasi madrasah. Untuk kantin madrasah karena masih dalam perkembangan, disediakan tempat yang sederhana terletak disebelah utara PSBB dan sebelah barat ruang belajar kelas III.

Untuk meningkatkan kualitas pembinaan dan mutu siswa, MAN 3 Malang memiliki asrama siswa. Hal ini terlihat dari beberapa lokal bangunan disebelah selatan membusur kebarat hingga berdampingan disebelah selatan rumah peristirahatan (PSBB). Dalam memantapkan pembinaan terutama yang terkait dengan bidang keagmaan dilaksanakan di masjid yang terletak dibagian depan sebelah timur yang menghadap keutara. Disebelah timur dari masjid terdapat sebuah rumah berupa rumah dinas. Jadi secara keseluruhan MAN 3 Malang telah memiliki fasilitas yang cukup memadai untuk proses belajar mengajar, hal ini terlihat dari paparan karakteristik umum di atas.

MAN 3 Malang telah ditetapkan sebagai MAN model (unggulan) di Indonesia dan sekaligus merupakan madrasah terpadu yang terdiri dari MIN Malang I, MTsN Malang I, MAN Model atau MAN 3 Malang, Madrasah terpadu ini secara berkesinambungan terus berpacu dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan kualitas pelaksanaan pendidikan untuk untuk mengantarkan peserta didik agar mampu mewujudkan diri sebagai hamba Allah yang memiliki kemantapan aqidah, kekhusukan

ibadah (*spritual Quation*), keluasan Iptek (*Intelegency Quation*), keluhuran akhlak (*Emotional Quation*) sehingga dapat berprestasi dalam hidup bermasyarakat dalam mengembangkan tugas sebagai *khalifah fil ardli* yang dapat menjadi rahmatal lil alamin.

Menyadari tugas berat tersebut MAN 3 Malang telah melengkapi dan meningkatkan kualitas-kuantitas berbagai fasilitas pembelajaran. Sumber Daya Manusia (Guru dan Karyawan) selalu melakukan koordinasi/ kerjasama dengan lembaga terkait. Dengan bermodalkan semangat membaja, sumber daya manusia yang handal, harapan masyarakat yang professional serta posisi yang strategis, menjadi tumpuhan dan harapan masyarakat sebagai sekolah Islam, sekolah bermutu dan berkualitas yang bisa dibanggakan seperti MIN Malang I terlebih dahulu mencuat terkenal dinusantara Indonesia. *(Sumber Dokumentasi MAN 3 Malang tahun ajaran 2005/2006)*

3. Luas Tanah dan Bangunan MAN 3 Malang

MAN 3 Malang berdiri di atas areal tanah seluas 16,810 M^2 dengan batas sebelah utara dengan jalan bandung sebelah barat selatan Jl. Bogor dan sebelah timur berbatasan dengan MTsN I Malang. Dalam areal tanah tersebut berdiri bangunan dua tingkat sebagai kantor madrasah meliputi ruang kepala madrasah, ruang waka, ruang TU, ruang BP3 pada lantai pertama dan untuk lantai dua digunakan sebagai ruang kesenian dan lab. Komputer. Untuk ruang guru berada dibelakang kantor dengan bangunan tersendiri. Pada bagian aula merupakan bangunan yang terletak disebelah

selatan ruang guru. Pada bagian depan sebelah barat terletak sebuah bangunan rumah dinas dan sebuah bangunan masjid, memiliki asrama murid dengan 6 lokal dimana bangunan ini berdiri di atas areal tanah seluas 1.468 M^2. Dan juga terdapat rumah peristerahatan (PSBB). Dengan dua lantai pada areal tanah seluas 402 m disebelah selatan masjid. Dari sisa bangunan terdapat beberapa bangunan sebagai ruang pembelajaran, UKS, Kopsis, Kantin.*(Sumber Dokumentasi MAN 3 Malang tahun ajaran 2005/2006)*

4. Visi, Misi Dan Strategi Madrasah

1. **Visi:**

Menjadi MAN MODEL yang Unggul, Islami Dan Populis

a. Unggul artinya Memiliki kualitas yang berorientasi pada mutu lulusan yang baik dengan penguasaan iptek dan imtaq serta kompetitif sebagai khalifah fil ardhi.

b. Islami artinya Memiliki kesalehan, tangguh, dan selalu menjunjung tinggi nilai-nilai keislaman

c. Populis artinya diakui, diterima, dan dibutuhkan oleh semua lapisan masyarakat

2. **Misi:**

Menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi pada kualitas baik secara keilmuan, maupun secara moral dan sosial sehingga mampu menyiapkan dan mengembangkan sumberdaya insani yang unggul

dibidang iptek dan imtaq. Sedangkan misi dari penyelenggaran pembelajaran dan pendidikan di MAN 3 Malang adalah :

a. Meningkatkan penerapan manajemen partisipatif
b. Meningkatkan kedisiplinan dan tanggung jawab *stakeholder* Madrasah
c. Meningkatkan kesejahteraan Sumber Daya Manusia (SDM) secara menyeluruh
d. Membina dan mengembangkan kerjasama dengan lingkungan
e. Mengoptimalkan penghayatan terhadap nilai-nilai agama untuk dijadikan sumber kearifan bertindak.

***3.* Strategi**

a. Menciptakan suasana kehidupan yang kreatif, inovatif, apresiatif, sehat, nyaman dan relegius
b. Menyiapkan tenaga pendidik yang profesional dan berdedikasi tiggi
c. Menjaring calon siswa sebagai input dari lulusan MTs dan SLTP yang unggul
d. Menyediakan sarana dan prasarana pendidikan yang refresentatif
e. Melakukan studi banding ke Madrasah/sekolah lain
f. Mengembangkan proses pembelajaran dalam mengantisipasi era otonomi daerah dan persaingan global
g. Mengadakan kerjasama pendidikan dengan berbagai pihak terkait.
h. Menyediakan perpustakaan yang memadai.

i. Mengadakan pelatihan/seminar berkala bagi guru dan karyawan *(Sumber: www.man3malang.com)*

5. Struktur Organisasi MAN 3 Malang

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka atau susunan yang menunjukkan hubungan antar komponen yang satu dengan yang lain, hingga jelas tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu kebulatan yang teratur.

Adapun bagan struktur organisasi MAN 3 Malang sebagaimana dalam lampiran

6. Kondisi Sarana dan Prasarana MAN 3 Malang

Untuk mengetahui sarana fisik MAN 3 Malang, penulis melakukan penggalian data observasi secara langsung di lokasi penelitian dan didukung dengan data dokumentasi yang penulis peroleh. Secara lebih jelasnya penulis paparkan sebagai berikut

Ruang pembelajaran disini penulis maksud sebagai ruang yang digunakan dalam proses belajar mengajar. Adapun ruang pemelajaran ini meliputi ruang kelas I,II,III, ruang laboratorium, perpustakaan dan beberap jenis ruangan yang menunjang proses akademik. Untuk kelas I terbagi menjadi 10 kelas yang terletak disebelah selatan aula. Pada bangunan ini terdapat dua lantai, dimana pada bagian atas lantai dua sebelah ruang kelas II yang terbagi 8 kelas. Sedangkan kelas III terbagi menjadi 10 kelas, kelas III ditempatkan pada bangunan sebelah timur kantor dengan dua lantai. Pada bagian lantai dasar terdapat 7 ruang dengan

urutan sebagai berikut: kelas III. IPA, III IPA, ruang lab. bahasa, kelas III IPS, IPS, III bahasa, dan kelas III MAK. Sedang pada bagian lantai dua terbagi menjadi 6 ruangan meliputi ruang laboratorium bahasa. Arab dan Inggris, lab.fisika, lab.kimia, lab.biologi dan green house.

Untuk menunjang proses belajar mengajar terdapat sebuah bangunan sebagai perpustakaan yang terletak disebelah selatan lapangan olahraga. Sebagaimana setiap MAN Model harus memiliki bangunan PSBB yang terletak disebelah timur dari bangunan kelas III/laboratorium dan diantara rumah dinas. Bangunan ini terletak diareal tanah seluas 402 M^2 dengan 2 lantai. Dimana pada bagian atas dimanfaatkan sebagai aula, aula disini dimanfaatkan untuk rapat, pertemuan atau seminar.

Dalam rangka tercapainya target kualitas madrasah yang baik, tidak lepas dari beberapa faktor pendukung yaitu sarana dan prasarana yang memadai. Untuk mencapai target tersebut diupayakan pendayagunaan segala sarana dan prasarana secara efektif dan efisien. Berkaitan hal tersebut, maka faktor pendukung tersebut meliputi secara fisik, lingkungan dan beberapa personel sebagai berikut:

a. Jumlah ruangan di MAN 3 Malang

TABEL I
TENTANG JUMLAH RUANGAN MAN 3 MALANG
TAHUN AJARAN 2005-2006

No	Nama Ruangan	Jumlah Ruangan
1.	Ruang Kelas	28
2.	Ruang BP/BK	1
3.	Ruang Kepala Madrasah	1
4.	Ruang Tata Usaha	1
5.	Ruang Waka Madrasah	1
6.	Ruang Dewan Guru	1

7.	Ruang Keterampilan Serba Guna	2
8.	Ruang Perpustakaan	1
9.	Ruang Laboratorium IPA	1
10.	Ruang Laboratorium Biologi	1
11.	Ruang Laboratorium Kimia	1
12.	Ruang Laboratorium Fisika	1
13.	Bahasa Laboratorium Bahasa	2
14.	Masjid	1
15.	Ruang Osis	1
16.	Kamar Mandi Untuk Guru Dan Karyawan	4
17.	Kamar Mandi Siswa	7
18.	Koperasi Madrasah	1
19.	Ruang Usaha Kesehatan Siswa	1
20.	Ruang Komputer	1
21.	Ruang Aula	1
22.	Rumah Dinas	11
23.	Rumah Penjaga Madrasah	1
24.	Pos	1
25.	Asrama Siswa	6
26.	Asrama PSBB	1
27.	Kantor Dan Aula PSBB	1

(sumber: Dokumentasi MAN 3 Malang tahun ajaran 2005/2006)

Dari data di atas akan lebih mendukung apabila untuk UKS perlu poliklinik gigi dan umum, untuk ruang TU perlu perluasan dari keadaan sekarang, untuk ruang kelas memiliki perlu mengikuti rasio guru, untuk lab.perlu tambahan sesuai dengan kebutuhan lapangan, untuk pepustakaan perlu tambahan media elektronik dan buku pegangan guru dan siswa, hal ini guna untuk meningkatkan mutu pendidikan

b. Perlengkapan Madrasah

TABEL II
PERLENGKAPAN MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 MALANG
TAHUN AJARAN 2005/2006

No	Perlengkapan Madrasah	Jumlah Perlengkapan
1.	Komputer	25 unit
2.	Mesin Ketik	5
3.	Mesin hitung	1

4.	Stensil	2
5.	Mesin jahit	6
6.	Mesin bubut	1
7.	Berangkas	1
8.	Filling	136
9.	Lemari	12
10.	Rak buku	1
11.	Kompor	80
12.	Meja guru dan meja TU	80
13.	Kursi guru dan kursi TU	688
14.	Meja siswa	688
15.	Buku teks	13.07 eksamplar
16.	Buku referensi	11.035 eksamplar
17.	Buku panduan guru	122278 eksamplar
18.	Bahan bacaan lainnya	266 eksamplar

(sumber: Dokumentasi MAN 3 Malang tahun ajaran 2005/2006)

c. Fasilitas Tempat

Tempat untuk upacara benderas di MAN 3 Malang dilaksanakan dihalaman MAN 3 Malang, fasilitas tempat upacara ini sekaligus dapat digunakan sebagai sarana olah raga siswa seperti:

1. Lapangan sepak bola
2. Lapangan tennis meja
3. Bak pasir untuk pelaksanaan olah raga lompat jauh dan lompat tinggi.
4. Net untuk tenes lapangan, bola volley, bulu tangkis, sepak takraw, tenes meja, lempar lembing, tolak peluru, raket, bola bet, tenes meja dan lain-lain.

Fasilitas olah raga MAN 3 Malang sudah lebih dari cukup, karena setiap kegiatan olah raga di tunjang dengan fasilitas yang memadai.

Adapun dalam pengaturan pendayagunaan sarana dan prasarana sebagai berikut:

1. Pengaturan pendayagunaan laboratorium digunakan hanya pada saat ada praktikum saja.
2. Fungsi laboratorium adalah sebagai tali sambung dari teori yang dipelajari dan kemudian diaplikasikan sesuai dengan teori didalam laboratorium.
   a) Pengaturan fasilitas madrasah
      (1). Pengaturan buku pelajaran siswa: buku pelajaran untuk siswa, ada buku-buku paket dari sub bidang tertentu yang dipinjamkan kepada siswa dalam jangka waktu satu tahun tanpa dipungut biaya.
      (2). Pelayana perpustakaan madrasah: perpustakaan madrasah terama bertujuan untuk menunjang proses belajar mengajar di madrasah, fungsinya adalah sebagai pusat ilmu pengetahun dan pusat informasi.
   b) Fasilitas pembelajaran
      (1). Ruang belajar yang representatif dan dilengkapi TV dan VCD.
      (2). Gedung PSBB (pusat sumber belajar bersama). lengkap dengan laboratorium, aula dan asrama sarana prasarana terfungsikan secara optimal.
      (3). Laboratorium biologi, kebun percobaan, fisika, kimia, matematika, bahasa, agama dan lab komputer.

(4). Masjid, asrama, instruktur dan siswa, aula, dan koperasi siswa.

(5). Media pendidikan: OHP, slide, audio, visual, (VCD player, TV, radio, tape).

(6). Lingkungan madrasah nyaman dan asri.

(7). Dokter madrasah yang memberikan klinik pemerikasaan dan obat secara cuma-cuma.

Dengan adanya pelayanan perpustakaan terhadap siswa, serta fasilitas pembelajaran, dan sarana prasarana yang memadai, merupakan faktor pendukung dalam peningkatan mutu pendidikan dan sangat peduli terhadap pengembangan ilmu pengetahuan peserta didik.

7. Kondisi Guru dan Pegawai MAN 3 Malang

Guru sebagai tenaga pendidik harus memiliki kompetensi dan kualifikasi pengetahuan yang memadai, MAN 3 Malang dalam menyiapkan tenaga pendidik seorang guru memiliki kualifikasi yang memadai, baik dari standar kompetensi mengajar maupun dari segi pendidikan.

a. Adapun secara rinci profil guru MAN 3 Malang sebagai berikut:

1) Selalu menampakkan diri sebagai seorang mukmin dan muslim di mana saja ia berada

2) Memiliki wawasan keilmuan yang luas serta profesionalisme dan dedikasi yang tinggi

3) Kreatif, dinamis dan inovatif dalam pengembangan keilmuan

4) Bersikap dan berperilaku amanah, berakhlak mulia dan dapat menjadi contoh civitas akademika yang lain.

5) Berdisiplin tinggi dan selalu mematuhi kode etik guru

6) Memiliki kemampuan penalaran dan ketajaman berfikir ilmiah yang tinggi

7) Memiliki kesadaran yang tinggi di dalam bekerja yang didasari oleh niat beribadah dan selalu berupaya meningkatkan kualitas pribadi

8) Berwawasan luas dan bijak dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah

9) Memiliki kemampuan antisipatif masa depan dan bersikap proaktif. *(sumber: www.man3malang.com)*

TABEL III
JUMLAH PEGAWAI MAN 3 MALANG
TAHUN AJARAN 2005/2006

No	Keterangan	Jumlah
1	Guru dan Pegawai tetap	50
2	Guru tidak tetap	29
3	Pegawai tidak tetap	18
Jumlah		97

(sumber: okumentasi MAN 3 Malang tahun ajaran 2005/2006

Kepala madrasah, waka kurikulum, dan humas serta beberapa guru telah mengikuti Cooperatif study, Short Course dan studi diluar negeri

antara lain: New Zealand, Australia, Canada, Mesir Dan Brunai Darussalam. Dengan mengikuti studi komperatif di luar negeri maka tidak diragukan lagi bahwa dalam hal kuantitas dan kualitas sumber daya manusia terutama kepala madrasah sebagai pemegang kebijakan, guru, dan orang-orang yang duduk dalam instansi.

Dalam pembagian tugasnya seseorang pegawai bekerja berdasarkan kelayakan tugas, artinya disesuaikan dengan keadaan ekonomi dan dedikasi. Setiap guru akan mendapatkan 24 jam pelajaran setiap pekannya, jika ternyata jam pelajaran dalam mengajarnya lebih dari 24 jam setiap pekannya, maka guru tersebut akan mendapatkan honor tambahan. Hal ini merupakan kebijakan yang arif dan bijaksana dari kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang terhadap tenaga pendidik.

TABEL IV
DATA SUMBER DAYA MANUSIA MAN 3 MALANG
TAHUN AJARAN 2005/2006

No	Pendidikan	Jumlah
1	Magister/ S-2	15
2	Sarjana muda /S-1	63
3	Diploma III	2
6	Diploma II dan SMU	14
7	SD-MI	3
Jumlah		97

(sumber: dokumentasi MAN 3 Malang tahun ajaran 2005/2006)

Seiring dengan pesatnya kemajuan untuk meningkatkan mutu dan kualitas, maka MAN 3 Malang terus mengadakan pembenahan dengan mengadakan pembinaan terhadap para guru dan pegawai. Pembinaan ini dilakukan baik melalui peningkatan profesionalisme dengan melanjutkan

pendidikan ke S2, S3, pelatihan, kursus, seminar, kuliah tamu, penataran-penataran, diklat dan lain sebagainya

Paparan di atas tersirat bahwa keterkaitan dalam ketenangan terus berupaya mengadakan pembenahan-pembenahan dan perbaikan melalui pembinaan dan pengembangan untuk menghasilkan suatu proses pelayanan pembinaan yang berkualitas, sehingga diharapkan dapat menghasilakan output bermutu.

8. Kondisi Siswa MAN 3 Malang

Siswa adalah seseorang yang dijadikan obyek sekaligus sebagai subyek dalam pendidikan, dalam hal ini siswa yang sangat berperan dalam pembelajaran. Minat, bakat, motivasi, dan juga dukungan dari siswa itu yang menjadikan lembaga pendidikan berhasil tidaknya.

a. perencanaan dan penerimaan siswa

Minat siswa untuk masuk ke MAN 3 Malang cukup banyak. Sedangkan dapat diterima di MAN 3 Malang harus melalui tes masuk. Tes masuk tersebut yang melalui nilai danem dan juga ada tes masuk baca Al-Qur’an ini bermanfaat pada saat ada nilai danem yang sama. Kalau dalam nilai danem ada yang sama (danem terendah) maka dalam penerimaan siswa-siswi diambil yang mempunyai nilai yang tertinggi dari hasil tes baca dan tulis Al-Qur’an.

b. Pengaturan pengelompokan siswa

Siswa dikelompokkan sesuai dengan rangking/rapot prestasinya untuk kelas I menggunakan rangking dan danem. Hal ini berlaku untuk satu

semester dua pengaturan diacak kembali, melalui rangking atau nilai rapot siswa selama satu semester. Sedangkan untuk kelas II dan III sesuai dengan rangking tiap jurusan. Mengenai pengelompokan ini siswa tidak diberi tahu bagi kelas yang menempati rangking tertinggi. Hal ini diharapkan mampu untuk mengembangkan dan meningkatkan prestasinya dengan maksimal, begitupun kelas yang lain yang tentunya membutuhkan perhatian yang khusus terutama pada kelas yang peringkat atau rangking terendah. Untuk penjurusan program IPA, IPS dan Bahasa dimulai kelas II mulai tahun 2002.

c. Pengaturan pembinaan dan tata tertib siswa

Dalam upaya meningkatkan kedisiplinan dan tata tertib siswa menjadi salah satu syarat untuk dijadikan pertimbangan dalam hal ini untuk membina siswa agar disiplin membuat tata tertib yang cukup ketat, yaitu penerbitan "KONASI" yaitu kontak bina potensi dan prestasi dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

d. Jumlah siswa

TABEL V
JUMLAH SISWA-SISWI MAN 3 MALANG
TAHUN AJARAN 2006-2007

NO	Kelas	Jumlah Perkelas
1.	I A	26
2.	I B	33
3.	I C	31
4.	I D	33
5.	I E	35
7.	I F	37
8.	I G	34
9.	I AXL	21
10.	I MAK	16

11.	II AXL	13
12.	II MAK	19
13.	II IPA 1	41
14.	II IPA 2	40
15.	II IPA 3	38
16.	II IPS 1	30
17.	II IPS 2	28
18.	II Bahasa	28
19.	III MAK	20
20.	III Bahasa 1	23
21.	III Bahasa 2	28
22.	III IPA 1	38
23.	III IPA 2	37
24.	III IPA 3	38
25.	III IPS 1	23
26.	III IPS 2	25
27.	III IPS 3	33
28.	III IPS 4	32
TOTAL SELURUHNYA		800

(sumber: Dokumentasi MAN 3 Malang tahun ajaran 2005/2006)

B. Paparan Hasil Penelitian

1. Aktualisasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah

Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah sebagai salah satu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah, memberikan keluwesan/fleksibelitas kepada madrasah untuk mengelola sumber daya madrasah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan serta meningkatkan partisipasi warga madrasah dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mutu madrasah dalam kerangka pendidikan nasional.

Pemberian otonomi yang lebih besar kepada madrasah, memberikan kewenangan yang lebih dalam mengelola dan mendesain guna untuk mengembangkan program-program serta potensi yang dimiliki madrasah

secara maksimal, hal ini karena kondisi madrasah tidaklah sama dengan lembaga pendidikan yang lain.

Sebagaimana hasil observasi peneliti dilapangan, Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang telah melaksanakan konsep MPMBM, sebab pada dasarnya sejak awal keberadaannya madrasah berangkat dari, untuk dan oleh masyarakat, sehingga sampai pada tumbuh kembangnyapun tergantung pada masyarakat. Inilah yang menjadi nilai plus bagi madrasah dalam merealiasikan MPMBM, dimana madrasah dituntut untuk lebih mandiri dalam mengelola lembaganya

Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang bukan hal yang rumit dalam merealisasikan MPMBM ini, bahkan dengan diberlakukannya MPMBM sebagai kebijakan nasional merupakan angin segar bagi mereka untuk terus mengembangkan dan lebih meningkatkan mutu pendidikan seperti yang telah mereka kelola selama ini, lebih-lebih MPMBM ini merupakan kebijakan nasional yang salah satu tujuanya untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Maka dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, madrasah melakukan analisis terlebih dahulu sebelum merumuskan program yang akan dilakukan untuk mengetahui kebutuhan masyarakat dan tantangan yang akan dihadapi, karena harapan dari madrasah out put yang nantinya dihasilakan oleh MAN 3 malang bisa bersaing dengan lulusan tingkat SMA yang lain dan mampu memberikan pengaruh pada lingkungan dimana mereka berada

a. Tahap-tahap perencanaan

1). Analisis situasi

Sebelum penyusunan rencana peningakatan mutu pendidikan, hal pertama yang harus dilakukan adalah analisis situasi madrasah untuk mengetahui tantangan (ketidaksesuaian antara keadaan sekarang dengan yang diharapkan). Besar kecilnya ketidaksesuaian antara situasi sasaran sekarang dengan situasi yang diharapan menunjukkan bersar kecilnya tantangan

Kegiatan analisis ini dilakukan oleh kepala madrasah bersama-sama dengan para waka dan staff madrasah setelah melakukan identifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran peningkatan mutu pendidikan. Berdasarkan hasil analisis tersebut, madrasah merumuskan program-program yang mengacu pada visi dan misi madrasah, karena visi misi madrasah merupakan targetan yang akan dicapai dalam satu periode akademik, dimana dalam pelaksanaanya tercermin dalam bentuk program-program madrasah

Merkenaan dengan proses perencaan peningkatan mutu pendidikan di madrasah berikut hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah berkenaan dengan perencaan peningkatan mutu pendidikan:

"….Secara umum sebelum program ditetapkan terlebih dahulu saya buat rancangan program untuk dibahas bersama yang kemudian rancangan program tersebut dilokakaryakan, hingga ada penambahan dan masukan-masukan karena dalam hal ini disesuaikan dengan kebutuhan madrasah, karena tugas kami memberikan pelayanan pada masyarakat dengan sebaik-baiknya…."*(kamis, 27 juli 2005, pukul: 11.15-11.40 wib)*

dan juga wakil kepala bagian kurikulum meyebutkan berkenaan dengan perencanaan program peningkatan mutu:

"…Upaya yang dilakukan sebelum membuat program yang akan dilaksanakan dalam satu tahun ajaran, terlebih dahulu diadakan lokakarya bersama yang dihadiri dari perwakilan guru, kepala staff, komite madrasah dan perwakilan orang tua siswa, dimana disini dibahasan secara umum program apa yang akandilakukan dalam satu tehun ajaran dengan mengacu pada visi misi madrasah, selanjutnya program tersebut dipilah-pilah ini masuk pada bagian kurikulum, ini bagian kesiswaan, dan seterusnya...."*(kamis, 27 juli 2006, pukul 12.15-12.45)*

Begitu juga hasil wawancara dengan wakil kepala bagian humas menyebutkan:

"…Dasar kita merumuskan mulai dari rensta program, startegi itu dasarnya pada visi dan misi visi MAN 3 Malang sebagai MAN yang unggul, islami populus…, sehingga berbicara pada mutu berbarti berpihak pada kualitas ipteknya, mutu pada kualitas iptaqnya dan juga mutu dari fungsi dan peran dimasyarakat….dari sini kemudian saya terjemahkan dalam program…."*(kamis, 27 juli 2006, pukul 10 45-11.10)*

2). Merumuskan Sasaran

Sasaran yang akan dicapai tercermin dalam visi madrasah, kerenanya dalam merumuskan sasaran berpedoman pada visi madrasah. Visi adalah gambaran yang menjadi acuan bagi madrasah dan digunakan untuk merumuskan misi madrasah. Dengan kata lain, visi adalah pandangan jauh kedepan karena madrasah akan dibawa atau bagaimana madrasah yang diinginkan dimasa depan, gambaran seperti itu akan selalu diwarnai peluang dan tantangan

Maka dari itu dalam perumusan program tidak lepas dari visi madrasah sebagaimana visi dan misi MAN 3 Malang mempunyai visi

Unggul, Islami Dan Populis. Dan misinya menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi pada kualitas baik secara keilmuan, maupun secara moral dan sosial sehingga mampu menyiapkan dan mengembangkan sumberdaya insani yang unggul di bidang iptek dan imtaq.

Dari sini kemudian diterjemahkan dalam berntuk program, yang telah direkerkan bersama, karena program-program itu tidak mungkin dilaksanakan hanya satu bagian saja akan tetapi saling menguatkan dan mendukung.

DALAM MERUMUSKAN SASARAN INI MADRASAH MENGUNDANG PARA WARGA MADRASAH UNTUK IKUT SERTA DALAM MERUMUSKAN PROGRAM YANG AKAN DIBUAT

3). Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan untuk mengetahui tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi madrasah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan berhubungan dengan tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat dalam setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap seluruh faktor yang terlibat dalamsetiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal maupun faktor yan tergolong eksternal.

Sehubungan dengan analisis SWOT ini, peneliti melakukan wawancara dengna wakil kepala madrasah urusan humas:

"…Sebelum program dirancang, terlebih dahulu dilakukan analisis SWOT untuk mengetahui kesiapan faktor-faktor yang ada..karena program yang direncanakan kira-kira efektif dan efisien tidak?baru kalau kita mengetaui program itu bisa dan memenuhi kebutuhan maka program tersebut dimasukkan…" *(kamis, 27 juli 2006, pukul 10 45-11.10)*

b. Pelaksanaan Peningkatan Mutu pendidikan

Dalam pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan di MAN 3 Malang, ada beberapa program yang dibuat untuk meningkatkan mutu pendidikan, program-program tersebut merupakan program unggulan yang ada di MAN 3 Malang. Berbagai strategi telah disusun dalam berbagai silabus pembelajaran yang semua itu tercakup dalam program unggulan MAN 3 yang terdiri dari :

1). Program Bidang Kurikulum

a) Fullday School

b) Program Pembelajaran Responsif

c) Boarding School

d) Team Teaching

e) Rapor Bulanan

f) Pembentukan Rumpun Bidang Study

g) Program Kelas Khusus

h) Program Tugas Belajar S-2 Pelatihan Guru

2). Program Bidang Kesiswaan

a) Pembinaan peningkatan bakat, minat, dan prestasi non akademik:

(1). Bidang Peningkatan Ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.

(2). Bidang Peningkatan Kehidupan Berbangsa dan Bernegara.

(3). Bidang pendidikan pendahuluan Bela Negara.

(4). Bidang Pembentukan Kepribadian dan Budi Pekerti Luhur.

(5). Bidang Pendidikan Berorganisasi, Politik dan Kepemimpinan.

(6). Bidang Peningkatan Ketrampilan Dan Kewiraswastaan.

(7). Bidang Peningkatan Kesegaran Jasmani.

(8). Bidang Pengembangan apresiasi dan Kreasi Seni.

b) Pembinaan kedisiplinan dan akhlaq:

(1). Upacara dan Apel

(2). Sebelum jam pelajaran pertama dilaksanakan maka seluruh siswa mengadakan kegiatan baca Al-Qur’an serentak perkelas

(3). KONNASI (Kontak Bina Potensi & Prestasi) Buku yang digunakan untuk memantau perkembangan kedisiplinan dan prestasi siswa

3). Program Bidang Kehumasan:

a) Mengupayakan peningkatan partisipasi masyarakat terhadap MAN 3 Malang

b) Mengupayakan adanya program pengabdian pada masyarakat

c) Membina hubungan dengan lembaga-lembaga pendidikan

d) Hubungan dengan Kelompok Kerja Madrasah (KKM)

e) Pendelegasian Guru dan Siswa dalam tugas tertentu, Seperti Mengikuti turnamen. Lomba, Seminar, MGMP, dan lain-lain

4). Bidang Iman dan Takwa

a) Kegiatan penerimaan guru/pegawai baru. Penerimaan pegawai baru baik guru maupun karyawan, melalui dua kriteria. Kriteria akademik dan kriteria non akademik, terutama penghayatan dan pengamalan agama dilihat melalui tes wawancara.

b) Kegiatan pembinaan guru/pegawai. Upaya yang dilakukan untuk kegiatan pembinaan pegawai antara lain:

(4). Tartil Al Qur’an.

(5). Kuliah Tujuh Menit

(6). Kegiatan shalat jamaah

(7). Motivasi anak baik amal Jum’at dan sosial

c) Pemberian peran guru/pegawai

5). Pusat Penelitian dan Pengembangan (Puslitbang) MAN 3 Malang

a) Penelitian dan Pengembangan di bidang Iman dan Taqwa

b) Penelitian dan Pengembangan di bidang Kurikulum

c) Penelitian dan Pengembangan di bidang Kesiswaan

d) Penelitian dan Pengembangan di bidang Humas

e) Penelitian dan Pengembangan di bidang Sarana Prasarana

Sedangkan untuk program pendidikan MAN 3 Malang telah menggembangkan program prioritas, program rutin dan program inovatif, untuk lebih jelasnya penulis akan menguraikan program-program tersebut:

a. program prioritas

1. Meningkatkan lulusan dengan parameter

   a) meningkatkan rata-rata UAN pada semua bidang studi

   b) meningkatkan akhlakul karimah dari para lulusan (sudah terjadwal)

   c) meningkatkan lulusan yang diterima diperguruan tinggi favorit dengan berbagai macam kegiatan.

2. peningkatan kualitas tenaga kependidikan

   a) mengefektifkan musyawarah guru mata pelajaran (setap sabtu)

   b) mengikut sertakan guru dalam berbagai macam penelitian

   c) mengirim guru dalam mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi baik S-1 maupun S-2 dengan penambahan beasiswa yang diperoleh.

   d) Mengikut sertakan beberapa guru untuk mengikuti pendidikan penyetaraan sesuai dengan bidang studi yang diajarkan (S1 ke S2)

e) Pembentukan kelompok-kelompok bidang studi: IPS, IPA, Bahasa dan PAI

f) Peningkatan kedisiplinan guru.

g) Pembinaan kekaryaan, profesi dan mental tiap hari sabtu.

h) mengefektifkan pembinaan-pembinaan kesiswaan

   (1). bidang peningkatan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa

   (2). bidang peningkatan kehidupan berbangsa dan bernegara.

   (3). Bidang pendidikan pendahuluan bela negara

   (4). Bidang pembentukan kepribadian dan budi pekerti luhur

   (5). Bidang pendidikan berorganisasi, politik dalam kepemimpinan.

   (6). Bidang peningkatan keterampilan dan kewiraswastaan

   (7). Bidang peningkatan kesegaran jasmani dan rohani

   (8). Bidang pengembangan persepsi, apersepsi dan kreasi seni

i) Mengefektifkan pelayanan siswa. yaitu sistem yang dikembangkan apa yang diminta siswa dipenuhi dengan syarat membentuk kelompok minimal 8 orang. Model pengembangan pembelajaran berupa melayani anak didik dengan sebaik-baiknya. Kewajiban guru membuat anak senang, puas dan merasa enjoy. Diantaranya di setiap kelas-kelas disediakan fasilitas berupa TV supaya dalam kegiatan belajar mengajar dikelas siswa tidak menoton dan bisa menggali lewat materi

yang dibahas, dan proses belajar mengajar dilakukan baik didalam kelas maupun diluar kelas.

j) Mengefektifkan kegiatan kesiswaan

(1). Gerakan tabungan siswa

(2). menggalakkan gemar membaca melalui mading, koran, bahasa pustaka, yang ada diperpustakaan

(3). menggalakkan olahraga prestasi, seni budaya islam, teater, KIR, pramuka dan PMR

(4). menggiatkan kegiatan pengabdian masyarakat berupa donor darah tiap tiga bulan dan pengabdian masyarakat kedesa-desa yang diikuti oleh siswa-siswi kelas 3 setiap tahun

(5). menciptakan suasana madrasah yang islami seperti membiasakan shalat sunnah, puasa sunnah, baca Al-Qur'an, amalan tiap hari jum'at, shalat berjama'ah pada dhuhur dan ashar

(6). Penambahan rentan waktu belajar "full Day School"

(7). Pengadaan asrama madrasah "Boarding School"

b. program rutin

1) proses belajar mengajar

a) menyusun program tahunan, semester, analisis materi pelajaran, satpel, rencana pembelajaran setiap awal semester

b) penyusunan jadwal pelajaran

c) penertiban pengisian jurnal kegiatan belajar mengajar pada tiap kelas

d) melaksanakan evaluasi proses belajar mengajar berupa formulir test, dan sumatif test.

e) Pelaksanaan supervisi pendidikan

f) Penertiban tugas pengajaran di madrasah sesuai dengan bidang tugas masing-masing guru meliputi piket, pengasuh asrama, pembina osis pada masing-masing bidang, koordinasi laboratorium.

g) Pengaktifan pada masing-masing guru bidang studi sesuai dengan kelompoknya.

2) pengaktifan hubungan dengan masyarakat

a) meningkatkan dan menjalin kerjasama dengan instansi terkait dan lintas sektoral

b) kerja sama dengan anggota dewan sekolah/majelis madrasah

c) meningkatkan kerjasama dengan MAS sebagai anggota KKM, meliputi kegiatan MGMP, pelatihan dalam penyusunan silabus Kurikulum Berbasis kompetensi dengan didiskusikan bersama-sama dan penataran, sistem pengujian dan standarisasi soal

d) mengefektifkan kerjasama dengan dinas pendidikan selalu diundang

c. *program inovatif*

Sebagai upaya mempersiapkan alumni yang tidak atau belum melanjutkan studi, merancang kegiatan ekstrakurikuler berupa keterampilan khusus yang meliputi: perhotelan, otomotif, komputer, dan elektronika. Program ini bertujuan memberikan bekal para calon alumni agar dapat hidup mandiri bahkan siap berkompetensi dalam dunia usaha. *(sumber: hasil wawancara dan www.man3malang.com)*

c. Pengawasan Mutu Pendidikan

Pengawasan merupakan proses pemantauan kegiatan untuk menjaga agar program pengawasan tetap terarah dan menuju kepada pencapaian tujuan yang direncanakan, serta mengadakan kontrol terhadap kegiatan-kegiatan yang menyimpang atau kurang tepat sasaran yang dituju. Sehubungan dengan hal itu, pengawasan menjadi fungsi penting dari keseluruhan fungsi manajemendan merupakan fungsi penting bagi para pemimpin pendidikan, seperti kepala madrasah

Tujuan utama dari pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang diprogramkan menjadi kenyataan, apabila proses pengawan dilakukan dengan baik maka penyimpangan atau kesalahan dapat dicegah atau setidak-tidaknya dapat diketahui sejak dini. Dari program-program yang telah tersusun dalam upaya peningkatan mutu

pendidikan, maka dalam proses pengawasan agar tetap berjalan sesuai dengan yang diprogramkan maka ada beberapa hal yang dilakukan madrasah

Sehubungan dengan pelaksanaan pengawasan ini, berikut hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah:

> "…Dalam proses pengawasan kami mengadakan rapat bersama staff tiap hari senin, setiap minggu 1 dan 3 rapat dengan dewan guru dan pada minggu 2 dan 4 diadakan pengembangan bahasa bagi dewan guru.., dalam kesempatan itu dibahas semua persoalan-persoalan yang ada disamping juga mengevaluasi program yang sudah dan akan dilakukan…."*(kamis, 27 juli 2005, pukul: 11.15-11.40 wib)*

Sehubungan dengan cara pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah, peneliti juga melakukan wawancara dengan wakil kepala urusan humas:

> "…Untuk evaluasi jangka pendek diadakan setiap hari senin rapat staff, yang membahas tentang persoalan-persoalan yang ada dan membahas program yang akan dilaksanakan,..dan dua sabtu sekali ada rapat guru bersama yakni untuk mengevaluasi proses belajar mengajar…"*(kamis, 27 juli 2006, pukul 10 45-11.10)*

2. Faktor Pendukung Dan Penghambat Dalam Aktualisasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah

a. Faktor Pendukung

Untuk dapat merealisasikan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah dengan baik dan sesuai dengan visi, misi madrasah maka secara tidak langsung madrasah memerlukan dukungan dari semua komponen yang ada, baik dari segi sumber daya manusia, sarana prasarana, dan juga

orang tua, hal ini karena komponen yang ada dimadrasah harus saling mendukung untuk meningkatkan mutu pendidikan

Kebijakan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah merupakan sebuah inovasi baru terhadap proses pengembangan pendidikan, karena dengan ditetapkannya MPMBM, madrasah merasa lebih leluasa dan lebih mudah dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar dan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, karenanya madrasah diberi kebebasan untuk mengatur dan mengelola sumber daya yang ada dimadrasah dengan disesuaikan kondisi dan realitas masyarakat setempat

Bersama dengan ini peneliti melakukan wawancara dengan kepala madasah berkenaan dengan faktor pendukung dalam meaktualisasikan manajemen peningkatan mutu bebasisis madrasah

"….dalam pengaktualisasian manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah ini faktor yang paling mendukung adalah kekompokan dari semua elmen yang ada dimadrasah, dan semangat juang yang tinggi dari pada guru dan para guru, karyawan dan masyarakat ikut berperan serta dalam membangun madrasah …"*(kamis, 27 juli 2006, pukul: 11.15-11.40 wib)*

dalam hal ini peneliti juga melakukan wawancara dengan waka urusan humas menyebutkan:

"….faktor pendukung dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah adalah sumber daya madrasah, artinya unsur-unsur yang ada dimadrasah mendukung mulai dari karyawan sampai kita-kita mendukung, karena kita tahu bahwa peran madrasah lebih luas dan tidak lagi harus sama persis dengan yang ditetapkan oleh pusat…."*(kamis, 27 juli 2006, pukul: 10.45-11.10)*

dari sini dapat dipahami bahwa faktor pendukung dalam mengaktualisasikan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah

adalah kekompakan dan semangat juang yang tinggi dari elmen-elmen yang ada dimadrasah mulai dari SDM, guru, karyawan, sarana prasarana guna lebih meningkatkan mutu pendidikan

b. Faktor Penghambat

Dengan adanya faktor pendukung yang mempermudah dalam mengaktualisasikan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah, disisi lain ada faktor penghambat dalam pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan dimadrasah

Dari hasil observasi dan wawancara peneliti dilapangan menunjukkan bahwa dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di MAN 3 Malang ada beberapa faktor yang menghambat dalam upaya peningkatan mutu pendidikan

Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah menyebutkan:

"…Faktor penghambat yang sering muncul dalam peningkatan mutu pendidikan adalah dari tenaga pengajar yakni guru, kebanyakan di madrasah ini guru mayoritas perempuan, dan kadang mereka sering cuti, dan juga kadang waktu kesekolah bawa anaknya…"*(kamis, 27 juli 2005, pukul: 11.15-11.40 wib)*

dalam hal ini peneliti juga melakukan wawancara dengan wakil kepala urusan kurikulum:

"….faktor yang menghambat peningkatan mutu pendidikan dimadrasah ini dari sebagian dari guru,…..program sudah jadi para guru kadang lambat dalam melaksanakan…sehingga waktu yang seharusnya sudah terlaksana program tersebut masih dilaksanakan…"*(kamis, 27 juli 2005, pukul: 12.15-12.45 wib)*

Sedangkan waka humas menyebutkan berkenaan dengan faktor penghambat dalam mengaktualisasikan manajemen peningkatan mutu:

"….Hambatan kita dalam upaya peningkatan mutu tidak ada hal yang signifikan, hanya sedikit yang menjadi penghalang dalam pencapaian mutu,…tapi pada prinsipnya masih bisa diatasi dan tidak sampai pada kegagalan dalam merealisasikan program..…yakni kurang responnya program yang telah diprogramkan dan juga peran dan fungsi komite madrsah kurang maksimal karena orang-orang yang masuk dalam komite sibuk semua, tapi anggotanya banyak yang ada disini…"*(senin, 24 juli 2006, pukul 12.15-12.40)*

Untuk memecahkan faktor penghambat tersebut, Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang, dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Memperketat izin/cuti bagi guru, cuti diberikan ketika ada masalah yang tidak bisa ditinggalkan
2. Memberikan pelatihan-pelatihan dan lokakarya, hal ini dilaksanakan sebelum tahun ajaran baru dimulai dan diprioritaskan kepada guru.
3. Lebih intens dalam mensosialisasikan program-program yang telah dibuat, program yang telah dibuat disosialisasikan lewat wakil kepala madrasah dan para staff serta para perwakilan guru
4. Diberikan tugas dan fungsi komite madrasah secara jelas agar peran komite madrasah bisa maksimal, karena pada dasarnya peran komite sangat penting sekali dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Peningkatan mutu dan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan, karena tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat kompleks. Lemahnya manajemen pendidikan memberi dampak terhadap efisiensi internal pendidikan, ini dapat dilihat dari sejumlah peserta didik yang putus sekolah, tinggal kelas atau harus mengulang dalam ujian nasional.

Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah akan memperkuat rujukan prefensi nilai yang dianggap strategis dalam arti sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan kebutuhan anak untuk dapat hidup dan berinteraksi dimasyarakatnya. Setiap peserta didik dan masyarakat memiliki sistem nilai yang menjadi rujukan baik pribadi maupun lembaga. Nilai-nilai itu akan menjadi kekuatan motivasional bagi prilaku individu ataupun masyarakat, serta menjadi kekuatan yang mengintegrasikan kepribadian masyarakat dan kebudayaan. Dengan demikian manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah akan memperkuat kapasitas madrasah untuk meningkatkan relevansi program pendidikannya sesuai dengan kebutuhan daerah.

Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah sebagai salah satu kebijakan pemerintah yang memberikan kewenangan lebih kepada madrasah untuk merencanakan, mengelola, melaksanakan, sampai pada evaluasi dengan

situasi madrasah sesuai dengan apa yang diharapkan. Manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah dilaksanakan dengan beberapa alasan yaitu:

1. Dengan pemberian otonom yang lebih besar kepada madrasah maka madrasah akan lebih aktif dan kreatif dalam meningkatkan mutu madrasah
2. Dengan pemberian fleksibelitas atau keluwesan-keluwesan yang lebih besar kepada madrasah untuk mengelola sumber dayanya, madrasah akan lebih luwes dan lincah dalam mengadakan dan memanfaatkan sumber daya madrasah secara optimal untuk meningkatkan mutu madrasah
3. Madrasah lebih mengatahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya sehingga ia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan madrasahnya
4. Madrasah lebih mengetahui lembaganya, khususnya input pendidikan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan peserta didik
5. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh madrasah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan madrasah, karena pihak madrasah yang paling tahu apa yang terbaik bagi dirinya
6. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bila mana dikontrol oleh masyarakat setempat
7. Keterlibatan semua warga madrasah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan madrasah menciptakan transparasi dan demokrasi yang sehat

8. Madrasah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan kepada masing-masing pemerintah, orang tua peserta didik dan masyarakat pada umumnya, sehingga dia akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksankan dan mencapai mutu pendidikan yang lebih direncanakan
9. Madrasah dapat melakukan persaingan yang sehat untuk meningkatkan mutu melalui upaya inovatif dengan madrasah-madrasah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya inovatif dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat dan pemerintah daerah setempat dan
10. Madrasah dapat secara cepat merespon aspirasi masyakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat[63]

Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang sebagai salah satu madrasah unggulan di kota Malang telah melaksanakan program manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah, dimana dengan diterapkananya MPMBM ini MAN 3 Malang sebagai lembaga pendidikan yang maju lebih mudah dalam mengatur dan mengelola lembaga pendidikannya.

Dari hasil observasi peneliti dilapangan menunjukkan bahwa aktualisasi manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di MAN 3 Malang cukup bagus, dimana ini didasarkan pada pengamatan peneliti terhadap kondisi dan realitas yang ada, begitu juga dengan hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah dan para wakil kepala madrasah yang menyampaikan bahwa manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah sebagai kebijakan nasional dapat dilaksanakan

[63] Ade Irawan Dkk, *Mendagangkan Sekolah, Indonesia Coruption Watch*, Jakarta, 2004, hal 33-34

Pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di madrasah setidaknya memperhatikan tahapan-tahapan sebelum menetapkan program dan kegiatan, dimana hal ini dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang akan dihadapi madrasah, yang tentunya didasarkan pada visi dan misi madrsah, karena program yang dilaksanakan pada esensinya penjabaran dari visi dan misi madrasah

Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan MAN 3 Malang membuat program yang sebelumnya telah dianalisis dan dilokakaryakan bersama dengan para guru, staff dan kepala bagian, hal ini dilakukan agar semua elmen yang ada dimadrasah guna mengetahui dan ikut berperan serta dalam pelaksanaan program, sebelum program dilokakaryakan kepala madrasah sebagai pimpinan memberikan rancangan program yang akan dilokakaryakan dan ditetapkan menjadi program madrasah untuk dilaksanakan

Program yang dirancang tadi kemudian dilokakaryakan dan dianalisis untuk mengetahui peluang dan hambatan yang akan dihadapi, kemudian ditetapkan dalam program dan direalisasikan dalam bentuk kegiatan. Dalam pelakasanaan program yang sudah ada kemudian diberikan kepada bagian yang melingkupinya, baik yang sifatnya internal maupun yang eksternal dengan dasar disesuaikan dengan job dan wewenang dari program tersebut.

Berdasarkan analisis tersebut kemudian mengidentifikasikan kebutuhan madrasah dan merumuskan visi, misi, dan tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya sesuai dengan konsep pendidikan nasional yang akan dicapai. Hal penting yang perlu diperhatikan sehubungan

dengan identifikasi kebutuhan dan perumusan visi, misi, strategi dan tujuan adalah keterlibatan semua warga yang ada di madrasah dan juga perwakilan dari orang tua siswa dan juga dari dari Depag, guna untuk lebih mempermudah didalam perumusan visi, misi, strategi, tujuan serta program madrasah, yang nantinya akan mempermudah dalam pelaksanaan visi, misi, strategi dan tujuan madrasah yang akan dicapai, karena pada esensinya aktualisasi manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah ini adalah otonomi madrasah + fleksibelitas + partisipasi masyarakat untuk mencapai sasaran mutu madrasah

Dalam proses pelaksanaan program yang telah dibuat, tentunya perlu dilakukan monitoring dan evaluasi program, hal ini untuk mengetahui apakah program yang telah dibuat benar-benar dapat dilaksanakan dengan benar atau hanya sekedar terlaksana saja, karena salah satu ciri-ciri dari pendidikan yang bermutu adalah adanya evaluasi yang konsekwen, dan dilakukan secara intensif dan terus menerus

Proses monitoring dan evaluasi ini disamping sebagai sebuah penilaian program, juga dapat membuat strategi baru dalam pelaksanaan program yang telah ada, karena dalam monitoring dan evaluasi ini juga melibatkan berbagai unsur dan elmen yang ada baik dari Depag, komite madrasah lebih-lebih staff dan elmen yang ada dimadrasah. Hal inilah yang merupakan salah satu ciri manajemen peningkatan mutu berbasis madrsah ini diterapkan, karenanya madrasah tidak lagi harus sama persis dengan juklak dan juklis yang dibuat oleh pusat akan tetapi madrasah bisa berkreasi dan berimprovisasi sesuai dengan kondisi dan keinginan warga madrasah yang dikehendaki

Selain diatas juga perlu diperhatikan didalam pengaktualisasikan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah, yaitu;

1. *Sumber daya*; yang meliputi sumber daya manusia yang meliputi guru, karyawan, siswa dan sumber daya alam dimana madrasah mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Sumber daya ini mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam menentukan baik buruknya mutu pendidikan, karenanya madrasah dengan menerapkan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah ini diberi keleluasaan dan hak otonom untuk mengatur dan mengelola sumber daya madrasah guna untuk meningkatkan mutu pendidikan. Begitu juga dengan pemanfatan fasilitas dan pengadaan sarana prasarana, madrasah harus menyediakan fasilitas dan sarana prasarana yang memadai untuk meningkatkan mutu pendidikan, karena akan sangat ironis ketika sumber daya manusia memadai akan tetapi sarana prasaran dan fasilitas kurang mendukung dapat meningkatkan mutu pendidikan begitu juga sebaliknya
2. *Kurikulum;* berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, madrasah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi *(content)* maupun proses penyampaiannya, madrasah harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan melibatkan semua indera dan lapisan otak (kognitif, afektif dan psikomotorik), serta menciptakan tantangan agar siswa tumbuh dan berkembang secara intelektual dengan menguasai ilmu pengetahuan,

terampil, memilliki sikap arif dan bijaksana, karakter dan memiliki kematangan intelektual, spiritual dan emosional

3. *Personil madrasah;* madrasah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf madrasah (kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan kepala madrasah dan pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif madrasah. Dalam konteks ini pengembangan profesioanl harus menunjang peningkatan mutu dan penghargaan terhadap prestasi perlu dikembangkan.

4. *Pertanggung-jawaban (accountability);* madrasah dituntut untuk memilki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan antara komitment terhadap standar keberhasilan dan harapan/tuntutan orang tua/masyarakat. Pertanggung jawaban *(accountability)* ini bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu setiap madrasah harus memberikan laporan pertanggung-jawaban dan mengkomunikasikannya kepada orang tua/masyarakat dan pemerintah, dan mengkakaji ulang secara komprehensif terhadap pelaksanaan program madrasah dalam proses peningkatan mutu.

Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang sebagai lembaga pendidikan yang melaksanakan manjemen peningkatan mutu berbasis madarasah banyak hal yang menjadi pendukung, baik dari segi sumber daya madrasah ataupun yang lain, terlebih MAN 3 Malang sebagai madrasah yang tergolong unggul yang ini merupakan kekuatan bagi madrasah untuk lebih meningkatkan mutu pendidikan

Pada pelaksanaan program yang telah dibuat tidak menutup kemungkinan ada faktor penghambat, karenanya untuk meminimalisir dan bahkan mengantisipasi faktor penghambat maka dilakukan monitoring dan evaluasi untuk mengetahui apakah program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan, dan sejauh mana pencapaiannya. Karena fokusnya adalah mutu siswa, maka kegiatan monitoring dan evaluasi harus memenuhi kebutuhan untuk mengetahui proses dan hasil belajar siswa. Secara keseluruhan tujuan dan kegiatan monitoring dan evaluasi ini adalah untuk meneliti efektifitas dan efisiensi dari program dan kebijakan yang terkait dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Untuk pengenalan dan menyamakan persepsi sekaligus untuk memperoleh masukan dalam rangka perbaikan, maka sosialisasi harus terus dilakukan. Kegiatan-kegiatan yang bersifat uji coba harus dilakukan untuk mengetahui kendala-kendala yang mungkin muncul didalam pelaksanaannya untuk kemudian dicari solusinya dalam rangka mengantisipasi kemungkinan-kemungkian kendala yang muncul di masa mendatang dengan haparan peningkatan mutu pendidikan akan dapat diraih sebagai pelaksanaan dari proses pengembangan sumber daya manusia menghadapi persaingan global yang semakin ketat dan tidak mementu

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Aktualisasi manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang terbagi dalam beberapa langkah:

   a. Perencanaan, dimana dalam perencanaan ini dimuali dengan pembacaan secara umum untuk menentukan program yang akan dibuat yang meliputi analisis situasi untuk mencapai sasaran yang dituju, kemudian merumuskan sasaran yang tercermin dalam visi dan misi dan baru kemudian melakukan analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang akan dihadapi. Setelah perencanaan terselesaikan dengan melahirkan beberapa program, kepala madrasah melakukan pembagian beban kerja dengan memberikan porsi yang proposional kepada setiap individu maupun kelompok untuk melaksanakan program-program yang telah dibuat.

   b. Sedangkan dalam pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan, Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang membuat program-program sesuai dengan job dan wewenang masing-masing bagian, mulai dari kepala madrasah sampai karyawan ikut berperan secara aktif dalam melaksanakan program yang telah dibuat yang tentunya yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan

c. Dalam Pengawasan mutu pendidikan dari program-program yang telah dibuat dan laksanakan dan untuk mengetahui tingkat keberhasilan maka dilakukan evaluasi, dalam pelaksanaan evaluasi ini dilakukan secara rutin yakni setiap hari senin dan berkala serta setiap ada masalah

2. Faktor Pendukung Dan Penghambat Dalam Mengaktualisasikan Menajemen Peningkatan Mutu Pendidikan

a. Faktor Pendukung

1) Dukungan dari berbagai elmen yang ada dimadrasah, guru, staff, kepala baigian dan orang tua siswa

2) Sarana dan prasarana (perpustakaan, lab.komputer, lab.fisika, lab.kimia, lab.bahasa, dsb) yang memadai

3) Kebijakan yang dikeluarkan oleh madrasah dapat dilaksanakan sesuai dengan target dan sasaran

b. Faktor Penghambat

1) Guru (Tenaga pengajar 75% perempuan) kadang juga sering izin tidak masuk mengajar, hal ini menghambat program-program yang telah direncakan dari madrasah

2) Sebagian guru kurang bisa menggunakan fasilitas yang ada dalam proses belajar mengajar, seperti penggunaan audio visual dan media pembelajaran yang lain

B. Saran

1. Dalam mengaktualisasikan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang agar dapat berhasil, maka harus didukung dengan pelaku-pelaku yang memahami dan mau terlibat aktif menyukseskan program-program yang telah dibuat
2. Perlu dirumuskan seperangkan peraturan atau kebijakan dan pedoman untuk melaksanakan otonomi madrasah yang dilengkapi ketentuan tentang hak dan kewajiban warga madrasah, orang tua siswa dan masyarakat dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan
3. Diadakannya pelatihan, seminar dan work shop kepada dewan guru untuk menujang dalam meningkatkan mutu pendidikan
4. Program-program yang telah dibuat oleh madrasah hendaknya didukung dan dibantu oleh guru, orang tua siswa dan semua elmen yang ada dimadrasah, guna untuk memudahkan dalam pelaksanaan didalam upaya peningkatan mutu pendidikan

DAFRTAR PUSTAKA

Ade Irawan Dkk, Mendagangkan Sekolah, Indonesia Coruption Watch, Jakarta, 2004, hal 33-34

Al-Qur'an Dan Terjemahanya, Mujamma' Al-Malik Fadh Li Thiba'at Mushaf Asy-Syarif Medinah Muanawwaroh Po.Box 6262 Kerajaan Saudi Arabiya, Tahun 1420.

Arcaro, Jerome S. 2005. *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip Dan Tata Langkah Penerapan,* Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Arikunto. Suharsimi, 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek,* Jakarta: Rineka Cipta.

Artikel Bulletin Pengawasan No 13&14 Tahun 1998, http//: www.google.co.id

Bukori. Muhammad Dkk, 2005. *Azas-Azas Manajemen.* Yogyakarta: Aditya Media.

Fattah. Nanang, 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

Hasibuan, Malayu S.P. 1990. *Manajemen Dasar, Pengetian, Dan Masalah*. Jakarta: CV. Haji Mas Agung.

http//: www.man3malang.com

Kamisa. 1997. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Surabaya: Penerbit Kartika.

Moelong. J Lexy, 2003. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya

Mulyasa, E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi Dan Implimentasi*, Bandung: Remaja Rosda Karya.

___________, 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remajda Rosda Karya.

Pidarta. Made, 2002. Jakarta . *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Rineka Cipta.

Rusmianto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berwawasan Visioner-Transformatif Dalam Otonomi Pendidikan*, Jurnal El-Herakah, UIIS-Malang, Edisi 59, Tahun XXIII, Maret-Juni 2003

Sujdana. Nana, 1998. *Tuntunan Penyusunan Karya Ilmiah*, Bandung: Sinar Baru.

Syarifuddin, 2002, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, Dan Aplikasi.* Jakarta: PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia.

Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bandung: Penerbit Citra Umbara.

Usman. Husaini, 2006. *Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan.* Jakarta: Bumi Aksara.

www.dikdasmen.depdiknas.go.id, *Artikel pendidikan, Konsep Dasar Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*.